

University of Groningen

Het organiseren van ruimtelijke kwaliteit

Busscher, Tim; Verweij, Stefan; van den Brink, Margo; Edelenbos, Jurian; Bouwman, Ruben; van den Broek, Jelte

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:

2017

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

Busscher, T., Verweij, S., van den Brink, M., Edelenbos, J., Bouwman, R., & van den Broek, J. (2017). *Het organiseren van ruimtelijke kwaliteit: Inzichten uit Ruimte voor de Rivier*. Rijksuniversiteit Groningen.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

Het Organiseren van Ruimtelijke Kwaliteit: Inzichten uit Ruimte voor de Rivier



**rijksuniversiteit
groningen**

**faculteit ruimtelijke
wetenschappen**



Rijkswaterstaat
Ministerie van Infrastructuur en Milieu

Dr. Tim Busscher
Dr. Stefan Verweij
Dr. Margo van den Brink
Prof. Dr. Jurian Edelenbos
Ruben Bouwman MSc
Jelte van den Broek BSc

Colofon

Dit is een rapportage binnen het samenwerkingsverband tussen de Rijksuniversiteit Groningen en Rijkswaterstaat. Deze rapportage is tot stand gekomen in opdracht van Rijkswaterstaat.

Auteurs:

Tim Busscher	(Rijksuniversiteit Groningen)
Stefan Verweij	(Rijksuniversiteit Groningen)
Margo van den Brink	(Rijksuniversiteit Groningen)
Jurian Edelenbos	(Erasmus Universiteit Rotterdam)
Ruben Bouwman	(Rijksuniversiteit Groningen)
Jelte van den Broek	(Rijksuniversiteit Groningen)

In samenwerking met:

Marije Hamersma	(Rijksuniversiteit Groningen)
Regina Havinga	(Rijkswaterstaat)
Sebastiaan Huls	(Rijkswaterstaat)
Milou Joosten	(Rijkswaterstaat)
Hermine der Nederlanden	(Rijkswaterstaat)
Wim Spenkelink	(Rijkswaterstaat)

Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen

Rijksuniversiteit Groningen

Oktober 2017

ISBN: 978-94-034-0266-6

Graag als volgt naar dit rapport refereren:

Busscher, T., Verweij, S., Van den Brink, M., Edelenbos, J., Bouwman, R., & Van den Broek, J. (2017). *Het Organiseren van Ruimtelijke Kwaliteit: Inzichten uit Ruimte voor de Rivier*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.

Corresponderende auteurs:

Tim Busscher (t.busscher@rug.nl)

Stefan Verweij (s.verweij@rug.nl)

Inhoudsopgave

Lijst van Tabellen en Figuren	5
Hoofdstuk 1: Introductie	6
1.1. <i>Het evalueren van ruimtelijke kwaliteit</i>	6
1.2. <i>Onderzoeksaanpak</i>	7
1.3. <i>Leeswijzer</i>	7
Hoofdstuk 2: Onderzoeksaanpak	8
2.1. <i>Eerste fase: QCA</i>	8
2.1.1. Eerste stap: inventarisatie van instrumenten	8
2.1.2. Tweede stap: dataverzameling	9
2.1.3. Derde stap: data-analyse	9
2.2. <i>Tweede fase: case studies</i>	10
2.2.1. Eerste stap: casusselectie	10
2.2.2. Tweede stap: verdiepende interviews	10
2.2.3. Derde stap: data-analyse	10
Hoofdstuk 3: Ruimtelijke Kwaliteit in Ruimte voor de Rivier	12
3.1. <i>Ruimtelijke kwaliteit</i>	12
3.2. <i>Centrale programmaregie</i>	12
3.3. <i>Organisatie van ruimtelijke kwaliteit</i>	12
Hoofdstuk 4: Succesvolle Combinaties van Instrumenten	15
4.1. <i>Resultaten planfase</i>	15
4.2. <i>Resultaten realisatiefase</i>	16
Hoofdstuk 5: Verdieping van de Combinaties	19
5.1. <i>Combinaties in de planfase</i>	19
5.1.1. De project-gedreven combinatie	19
5.1.2. De all-in combinatie	19
5.1.3. De programma-als-achtervang combinatie	20
5.1.4. Synopsis: procesrollen in de combinaties	20
5.2. <i>Combinaties in de realisatiefase</i>	21
5.2.1. De beheercombinatie	21
5.2.2. De all-in combinatie	21
5.2.3. De laissez-faire combinatie	22
5.2.4. De contractcombinatie	22
5.2.5. Synopsis: procesrollen in de combinaties	23

Hoofdstuk 6: Algemene Inzichten	24
6.1. <i>Successtrategieën voor ruimtelijke kwaliteit</i>	24
6.2. <i>Integrale contractvormen</i>	25
6.3. <i>Van planning naar realisatie</i>	25
Hoofdstuk 7: Sturen op Ruimtelijke Kwaliteit in Reflectie	27
7.1. <i>Ruimtelijke kwaliteit vraagt om passende combinaties van instrumenten en strategieën</i>	27
7.2. <i>Koppeling van planfase en realisatiefase</i>	27
7.3. <i>De kracht van inspirerend en verbindend leiderschap: grenswerkers!</i>	28
7.4. <i>Interactieve ontwerpateliers met actieve rol voor landschapsarchitect</i>	30
7.5. <i>De startsituatie en de opdracht</i>	30
7.6. <i>De kracht van dubbel-denken en -handelen</i>	31
7.6.1. <i>Zowel hiërarchische kaders bieden als ruimte geven aan lokale uitvoering: top-bottom!</i>	31
7.6.2. <i>Zowel gericht op daadkracht als draagvlak: draagkracht!</i>	31
7.6.3. <i>Zowel experimenteren (exploratie) als consolideren (exploitatie): exploitatie!</i>	32
7.7. <i>Wenkende perspectieven in andere tijden</i>	32
Referentielijst.....	34
Bijlage A: Projectenoverzicht	36
Bijlage B: Vragenlijst Enquête	37
Bijlage C: Ruwe Datatabellen	41
Bijlage D: Kalibratietabellen	43
Bijlage E: Gekalibreerde Datatablel.....	47
Bijlage F: Resultaten QCA.....	48
Bijlage G: Respondentenlijst	49

Lijst van Tabellen en Figuren

Tabel 2.1.	Instrumenten in de planfase	Pagina 8
Tabel 2.2.	Instrumenten in de realisatiefase	Pagina 9
Figuur 3.1	Organisatie ruimtelijke kwaliteit in Ruimte voor de Rivier	Pagina 14
Tabel 4.1.	Resultaten analyse instrumenten planfase en aanduiding representatieve en geselecteerde projecten	Pagina 15
Tabel 4.2.	Resultaten analyse instrumenten realisatiefase en aanduiding representatieve en geselecteerde projecten	Pagina 17
Tabel 5.1.	Overzicht procesrollen in de verschillende combinaties in de planfase op basis van de representatieve projecten	Pagina 21
Tabel 5.2.	Overzicht procesrollen in de verschillende combinaties in de realisatiefase op basis van de representatieve projecten	Pagina 23

Hoofdstuk 1: Introductie

1.1. Het evalueren van ruimtelijke kwaliteit

De dubbeldoelstelling, de perspectiefverandering van waterveiligheid als lijnopgave naar waterveiligheid als gebiedsopgave, de meerlaagse programmaopzet en de nauwe betrokkenheid van bestuurders; deze aspecten maken Ruimte voor de Rivier tot een bijzonder en innovatief programma. Nu de afronding van het programma nadert, komt ook het moment om terug te kijken en te evalueren. Dit gebeurt op verschillende manieren. Met betrekking tot de ruimtelijke kwaliteitsdoelstelling worden er momenteel, naast deze evaluatie, nog twee andere evaluaties uitgevoerd. De *eerste evaluatie* gaat in op de kostenopbouw van ontwerp oplossingen waarin ruimtelijke kwaliteit centraal staat. De *tweede evaluatie* behelst een inventarisatie van de bereikte ruimtelijke kwaliteit in de projecten die onderdeel uitmaken van het programma Ruimte voor de Rivier. De projecten hebben op een toegesneden en context-specifieke manier invulling gegeven aan ruimtelijke kwaliteit. Ruimtelijke kwaliteit valt dan ook niet te vangen in generieke voorschriften, maar volgt uit het verhogen van "*de gebruiks-, belevings- of toekomstwaarde van een gebied*" (Ruimte voor de Rivier, 2015, p. 10). Dit vraagt om lokaal maatwerk en om slim en vernuftig ontwerpen. In aanvulling op de eerste twee evaluaties heeft de voorliggende *derde evaluatie* plaatsgevonden. In het voorliggende onderzoek gaat het niet om de vraag of de ruimtelijke kwaliteit is verbeterd, maar staat de vraag centraal op welke manier dit is gebeurd. Deze evaluatie richt zich op de organisatie, werkwijze en borging van ruimtelijke kwaliteit in het programma Ruimte voor de Rivier.

De organisatie van ruimtelijke kwaliteit is ook onderdeel geweest van eerdere tussentijdse evaluaties van Ruimte voor de Rivier. Vaak wordt in deze studies gewezen op de organisatie van de interactie tussen het programmaniveau en het projectniveau. In een algemene evaluatie uitgevoerd in 2011 door de Erasmus Universiteit Rotterdam en Berenschot wordt duidelijk gemaakt hoe de centrale programmasturing vanuit de Programmadirectie Ruimte voor de Rivier (PDR) wordt gecomplementeerd met decentrale implementatie op projectniveau (Van Twist e.a., 2011). Hierin worden vooral het Q-team, de bestuurlijke overeenkomsten en het interactieve planproces geroemd. In een meer op ruimtelijke kwaliteit gefocuste evaluatie van Ecorys uit hetzelfde jaar wordt de combinatie van formele en informele instrumenten genoemd als belangrijke factor in de verbetering van de ruimtelijke kwaliteit (Hulsker, Wienhoven, Van Diest, & Buijs, 2011). Formele instrumenten betreffen bijvoorbeeld ruimtelijke kwaliteitskaders vanuit de PDR en de SNIP-procedure die ieder project moest doorlopen. Informele instrumenten zijn bijvoorbeeld de inhuur van een landschapsarchitect en een integraal ontwerpteam. Dit wordt onderstreept in een derde evaluatie, uitgevoerd door Feddes/Olthof Landschapsarchitecten (Feddes & Hinz, 2013). Ook daar wordt de belangrijke rol van ontwerpers en landschapsarchitecten genoemd, betreffende het bewaken van ruimtelijke kwaliteit in de overgang van projectplanning naar projectuitvoering. Ruimtelijke kwaliteit, zo maken de eerdere evaluaties duidelijk, vraagt niet alleen om lokaal maatwerk in het ontwerp, maar ook om maatwerk in het proces. Het is, zoals door het Cluster Ruimtelijke Kwaliteit omschreven, niet alleen lokaal maatwerk, maar ook mensenwerk.

De voorliggende evaluatie bouwt voort op de bovengenoemde eerdere evaluaties. Ook in deze studie staat de relatie en de interactie tussen het programmaniveau en het projectniveau centraal. Het onderzoek vertrekt vanuit het idee dat ruimtelijke kwaliteit is bereikt in een *combinatie* van tussen aan de ene kant generieke kaders, procedures en werkwijzers op programmaniveau en aan de andere kant specifieke manieren van werken op projectniveau. *Het doel van deze evaluatie is het identificeren, begrijpen en verklaren van die combinaties die in Ruimte voor de Rivier tot een verbetering van de ruimtelijke kwaliteit hebben geleid.* Dit levert ook relevante inzichten op voor nieuwe, toekomstige projecten en programma's.

1.2. Onderzoeksaanpak

Het onderzoeksdoel krijgt invulling in twee fasen. In de *eerste fase* is een systematische kwalitatieve vergelijkende analyse (Pattyn, Gerrits, & Verweij, 2015; Verweij & Gerrits, 2012) – in het Engels beter bekend als *Qualitative Comparative Analysis (QCA)* (Ragin, 1987) – uitgevoerd van de 23 projecten in het programma die op dit moment zijn afgerond en administratief zijn verwerkt. Aan de hand van de QCA worden succesvolle combinaties van instrumenten in beeld gebracht voor het realiseren van ruimtelijke kwaliteit. Dit gebeurt voor zowel de planfase als de realisatiefase van de projecten. In de *tweede fase* zijn vier projecten in de diepte onderzocht door middel van op interview-gebaseerde case studies. Op deze manier is inzicht verkregen in het hoe, wanneer en waarom van de geïdentificeerde succescombinaties.

1.3. Leeswijzer

In Hoofdstuk 2 wordt de onderzoeksaanpak verder uiteengezet. Hoofdstuk 3 gaat dieper in op de werkwijze van Ruimte voor de Rivier op het programmaniveau, waarbij voornamelijk wordt gefocust op de generieke kaders, procedures en werkwijzers aan de hand waarvan ruimtelijke kwaliteit in het programma invulling heeft gekregen. In Hoofdstuk 4 wordt vervolgens ingegaan op de succescombinaties op projectniveau, die we aan de hand van de QCA hebben gevonden. Deze worden in Hoofdstuk 5 verder uitgewerkt op basis van de resultaten van de vier op interview-gebaseerde case studies. In Hoofdstuk 6 worden vervolgens enkele algemene inzichten geformuleerd op basis van de resultaten van de QCA en de case studies. In Hoofdstuk 7, tot slot, worden de resultaten van het onderzoek in breder wetenschappelijk perspectief geplaatst.

Hoofdstuk 2: Onderzoeksaanpak

2.1. Eerste fase: QCA

Dit onderzoek bestaat uit twee fasen. De eerste fase is een *Qualitative Comparative Analysis* (QCA) die is uitgevoerd van 23 projecten in het programma Ruimte voor de Rivier. In de QCA zijn de projecten onderzocht als combinaties van instrumenten die zijn ingezet om ruimtelijke kwaliteit te bereiken. Dit is gedaan voor zowel de planfase (zie Tabel 2.1) als voor de realisatiefase (zie Tabel 2.2). Door de projecten vervolgens systematisch onderling met elkaar te vergelijken, kon worden bepaald welke verschillende combinaties resulteerden in een verbetering van de ruimtelijke kwaliteit. De systematische vergelijking resulteerde in de identificatie van in totaal zeven succescombinaties van instrumenten: drie combinaties voor in de planfase en vier combinaties voor in de realisatiefase (zie Hoofdstuk 4).

2.1.1. Eerste stap: inventarisatie van instrumenten

De instrumenten die in de Tabellen 2.1 en 2.2 worden onderscheiden zijn op verschillende manieren geïdentificeerd.¹ Ten eerste zijn er werksessies bijgewoond, met bijvoorbeeld het Q-team en de projectmanagers, en zijn er gesprekken gevoerd met het Cluster Ruimtelijke Kwaliteit van Ruimte voor de Rivier. Op basis hiervan is een beeld verkregen van welke instrumenten in het programma en de projecten een rol speelden in het organiseren van ruimtelijke kwaliteit. Dit is vervolgens, ten tweede, geverifieerd en aangevuld op basis van de eerdere evaluaties (Feddes & Hinz, 2013; Hulsker e.a., 2011; Van Twist e.a., 2011).

Aspecten	Uitleg
Uitkomst	
<i>Ruimtelijke Kwaliteit</i>	De mate waarin ruimtelijke kwaliteit in de planfase (SNIP2 en SNIP3) invulling had gekregen. Dit werd door de PDR bepaald op een 2-puntsschaal: voldoende of onvoldoende.
Instrumenten	
<i>Bestuurlijk Commitment</i>	De mate waarin men zich op bestuurlijk niveau tastbaar heeft gecommitteerd aan het invullen van de ruimtelijke kwaliteitsdoelstelling. Op het moment dat ruimtelijke kwaliteit nadere invulling kreeg in de bestuursovereenkomst, dan was dit zichtbaar aanwezig, anders niet.
<i>Landschapsarchitect</i>	Dit betreft de rolinvulling van de landschapsarchitect. Hierbij is gekeken naar of de landschapsarchitect een rol had met een focus op het leveren van een <i>product</i> , bijvoorbeeld een ruimtelijk kwaliteitsplan, of een rol met een focus op het <i>proces</i> , bijvoorbeeld door integraal onderdeel te zijn van het projectteam en een rol te spelen in het communicatieproces.
<i>Ontwerpateliers</i>	De mate waarin het planproces interactief is opgezet om samen met ruimtelijke ontwerpers en de betrokken omgeving tot invulling van de projectmaatregel te komen. Dit is afgemeten aan de hoeveelheid interactieve sessies (zoals ontwerpateliers, schetsschuiten en inspraakavonden) die binnen het project zijn georganiseerd.
<i>Q-Team</i>	De mate van betrokkenheid van het landelijke Q-team, dat de PDR adviseerde op het gebied van ruimtelijke kwaliteit. Deze betrokkenheid is afgemeten aan het aantal extra bezoeken. De betrokkenheid was groot bij veel extra bezoeken en de betrokkenheid was laag bij weinig of geen extra bezoeken.
<i>Cluster Ruimtelijke Kwaliteit</i>	De mate van invloed van het Cluster Ruimtelijke Kwaliteit op het bereiken van ruimtelijke kwaliteit. Projectmanagers zijn in een survey gevraagd deze invloed te scoren op een schaal van 1 (laag) tot 10 (hoog).

Tabel 2.1: Instrumenten in de planfase

¹ De specifieke operationalisering van de instrumenten is te vinden in Bijlage D.

Aspecten	Uitleg
Uitkomst	
<i>Ruimtelijke Kwaliteit</i>	De mate waarin de ruimtelijke kwaliteit bij de oplevering van het project verbeterd was ten opzichte van de situatie voor de aanvang van het project. Dit werd door de PDR en het Q-team bepaald op een 5-puntsschaal, uiteenlopend van verslechterd naar sterk verbeterd.
Instrumenten	
<i>Contract</i>	De mate waarin binnen het contract verschillende projectfasen met elkaar zijn geïntegreerd. Dit loopt uiteen van Plan, Design en Construct-contracten (PD&C), waarbij een marktpartij verantwoordelijk is voor verschillende fasen (hoge mate van integratie), tot een RAW-bestek, waarbij een aannemer aan de hand van een specifiek bestek te werk gaat (lage mate van integratie).
<i>Tender</i>	Dit betreft de rol van ruimtelijke kwaliteit in de aanbesteding. Het gaat er hier vooral om of het een duidelijk criterium was (bijvoorbeeld een EMVI-criterium) of dat dit niet het geval was. ²
<i>Landschapsarchitect</i>	Dit betreft de rolinvulling van de landschapsarchitect. Hierbij is gekeken naar of de landschapsarchitect een rol had met een focus op het leveren van een <i>product</i> , bijvoorbeeld een ruimtelijk kwaliteitsplan, of een rol met een focus op het <i>proces</i> , bijvoorbeeld door integraal onderdeel te zijn van het projectteam en een rol te spelen in het communicatieproces.
<i>Cluster Ruimtelijke Kwaliteit</i>	De mate van invloed van het Cluster Ruimtelijke Kwaliteit op het bereiken van ruimtelijke kwaliteit. Projectmanagers zijn in een survey gevraagd deze te scoren op een schaal van 1 (laag) tot 10 (hoog).
<i>Beheer</i>	Dit betreft de mate waarin er in de realisatiefase is geanticipeerd op onderhoud- en beheervraagstukken. Wanneer tijdens de realisatiefase het onderhoudsplan is bijgewerkt, dan geeft dit aan dat men met beheerders om tafel is geweest. In de overige gevallen is dit waarschijnlijk niet gebeurd.

Tabel 2.2: Instrumenten in de realisatiefase

2.1.2. Tweede stap: dataverzameling

Op het moment dat de instrumenten voor beide projectfasen waren geïnventariseerd, is gestart met de verzameling van de projectendata. In totaal waren voor 23 projecten data voorhanden. De in dit onderzoek onderzochte projecten zijn te vinden in Bijlage A. De dataverzameling is op twee manieren gebeurd. Ten eerste is er geprobeerd zoveel mogelijk data uit het archief van Ruimte voor de Rivier te halen. Voor instrumenten zoals de '*mate van betrokkenheid van het Q-team*' en '*contract*' bleek dit goed mogelijk. In Bijlage D is te vinden welke archiefdata specifiek zijn gebruikt. Voor andere instrumenten, zoals '*ontwerpateliers*' of '*de rol van de landschapsarchitect*' waren geen archiefdata voorhanden. Daarom is er, in aanvulling op de archiefdata, een enquête uitgezet onder de projectmanagers. Hierin is specifiek naar dit soort instrumenten gevraagd. De vragenlijst is te vinden als Bijlage B. Vervolgens is er een datatabel opgesteld waarin voor ieder project de gegevens met betrekking tot de instrumenten zijn ingevuld. Deze datatabel is te vinden als Bijlage C aan het eind van dit rapport.

2.1.3. Derde stap: data-analyse

In de derde onderzoekstap zijn de data geanalyseerd. Twee belangrijke handelingen in de data-analyse zijn kalibratie en paarsgewijze vergelijking.

Kalibratie betekent dat de projecten, per instrument, zijn ingeschaald op een schaal van 0.0 tot 1.0. Voor het instrument '*landschapsarchitect*' is er bijvoorbeeld een schaal gehanteerd waarbij een score van 0.0 betekent

² EMVI staat voor Economisch Meest Voordelige Inschrijving.

dat de landschapsarchitect door het project is gevraagd een product te leveren (bijvoorbeeld een ruimtelijk kwaliteitskader) en een score van 1.0 betekent dat hij een belangrijke rol in het proces speelde. Bijlage D geeft het complete overzicht van de kalibratie van de instrumenten en de uitkomsten, voor zowel de planfase als de realisatiefase.

De kalibratie van de data maakt het mogelijk de projecten onderling op een systematische en transparante manier met elkaar te vergelijken. De gekalibreerde data zijn weergegeven in Bijlage E. Via paarsgewijze vergelijking kunnen dan verschillende succescombinaties van instrumenten worden onderscheiden. Deze combinaties worden verder uiteengezet in Hoofdstuk 4. De uitgebreide resultaten van de analyses, inclusief de tabellen met daarin de wetenschappelijke verantwoording zijn te vinden in Bijlage F.

2.2. Tweede fase: case studies

De aan de hand van de QCA gevonden combinaties geven een eerste inzicht in de manier waarop ruimtelijke kwaliteit in Ruimte voor de Rivier succesvol is georganiseerd. Om verder inzicht te krijgen en de combinaties beter te kunnen begrijpen en verklaren, zijn er in de tweede onderzoeksfase verdiepende interviews gehouden op zowel project- als programmaniveau.

2.2.1. Eerste stap: casusselectie

De succescombinaties die met de QCA-analyse zijn geïdentificeerd, worden gerepresenteerd door een of meerdere van de 23 onderzochte projecten (zie Bijlage F). Op basis van die informatie was het mogelijk representatieve cases te selecteren (zie Hoofdstuk 4) voor het verdiepende casusonderzoek (zie Hoofdstuk 5). Leidend bij de casusselectie was de projecten zo te selecteren dat zoveel als mogelijk van de gevonden succescombinaties worden gerepresenteerd door een beperkt aantal cases. Zodoende zijn de volgende projecten geselecteerd: Ruimte voor de Rivier Deventer, Ruimte voor de Rivier IJsseldelta Zomerbedverdieping, Ontpoldering Noordwaard en Dijkverbetering Amer Donge. Hiermee worden, op twee na, alle combinaties afgedekt.

2.2.2. Tweede stap: verdiepende interviews

Bij de vier geselecteerde cases (en bij het programmamanagement) zijn in totaal 24 gestructureerde interviews afgenomen. De interviews duurden tussen de 30 en 110 minuten. Meestal vonden ze plaats op het kantoor van de respondent. In enkele gevallen werd uitgeweken naar speciale vergaderruimtes (bijvoorbeeld op het treinstation) of bij iemand thuis. Alle interviews zijn opgenomen met een audiorecorder en daarna volledig getranscribeerd. Bij ieder project is in ieder geval gesproken met de projectmanagers van de plan- en realisatiefasen, met de betrokken landschapsarchitect en met de aannemer. De interviews waren gestructureerd aan de hand van de instrumenten zoals geïdentificeerd in de eerste stap van de eerste onderzoeksfase (zie Paragraaf 2.1). In aanvulling op de 20 interviews op projectniveau, is ook met vier betrokkenen op programmaniveau gesproken. Deze interviews hadden tot doel meer inzicht te krijgen in de generieke kaders, procedures en werkwijzers op programmaniveau en in de interactie tussen de projecten en het programma. De respondentenlijst is te vinden in Bijlage G. De bij de interviews gehanteerde vragenlijst is op aanvraag beschikbaar.

2.2.3. Derde stap: data-analyse

De analyse van de interviews richtte zich op het nader begrijpen en breder toepasbaar maken van de verschillende succescombinaties zoals gedestilleerd in de eerste onderzoeksfase. Hiervoor zijn de interviews eerst volledig getranscribeerd en daarna gecodeerd met behulp van het programma ATLAS.ti (Frieze, 2012).

Het coderen gebeurde aan de hand van een codelijst die gebaseerd was op de programmadocumentatie, de QCA-analyse en de te onderscheiden rollen. De resultaten van de case studies zijn gerapporteerd in Hoofdstuk 5. Interviewcitaten zijn in het rapport, vooral in het derde en het vijfde hoofdstuk, geanonimiseerd terug te vinden (dus zonder een verwijzing) als cursieve tekst tussen aanhalingstekens.

Hoofdstuk 3: Ruimtelijke Kwaliteit in Ruimte voor de Rivier

3.1. Ruimtelijke kwaliteit

Ruimtelijke kwaliteit, zo is het vertrekpunt van dit onderzoek, is in Ruimte voor de Rivier ontstaan uit een combinatie tussen centrale regie vanuit het programma en decentrale uitvoering op projectniveau. Enerzijds heeft de decentrale uitvoering ervoor gezorgd dat *"elk project op eigen wijze kwaliteit heeft toegevoegd en het rivierenlandschap heeft getransformeerd"* (Rijkswaterstaat, 2017). Anderzijds, zo maken de interviews op programmaniveau duidelijk, heeft de centrale programmaregie ervoor gezorgd dat in dit proces *"regionale overheden niet zomaar hun gang konden gaan. Dan krijg je een optelsom van lokale belangen. En dat is niet gelijk aan ruimtelijke kwaliteit"*. Met andere woorden, de Programmadirectie Ruimte voor de Rivier (PDR) heeft nadrukkelijk de rol van centrale regisseur op zich genomen. Zelf omschrijft de PDR haar rol als volgt: *"als regisseur moet er voor worden gezorgd dat alle 'spelers' of 'stakeholders' hun rol goed kunnen spelen en hun verantwoordelijkheid kunnen waarmaken. De initiatiefnemers dienen adequaat te worden gefaciliteerd, zodat de regionale processen snel, soepel en efficiënt verlopen"* (Programmadirectie Ruimte voor de Rivier, 2006, p. 14).

3.2. Centrale programmaregie

De PDR vulde haar regierol in via drie managementstijlen: projectmanagement, riviertakmanagement en kennismanagement (Programmadirectie Ruimte voor de Rivier, 2006; zie ook Van den Brink, 2009). Projectmanagement werd ook wel de *"control-functie"* of *"de strenge lijn"* van de PDR genoemd (Programmadirectie Ruimte voor de Rivier, 2007). Binnen het beschikbare budget (€ 2,2 miljard) moesten de projecten op tijd (uiterlijk in 2015) gerealiseerd zijn en moesten zij boven alles de gestelde veiligheidsdoelstelling behalen. De *"control-functie"* werd uitgevoerd met behulp van instrumenten zoals heldere bestuursovereenkomsten en projectopdrachten, risicomanagement en voortgangs- en verantwoordingsrapportages. Dit gebeurde naar eigen zeggen op *"een behoorlijk strakke manier: bij de bestuursovereenkomsten zat bijvoorbeeld al meteen een rapportageformulier. Dat was soms wel even schrikken"*. De aangestelde riviertakmanagers voor het bovenrivierengebied en het benedenrivierengebied waren het eerste aanspreekpunt voor bestuurders van regionale overheden en andere regionale belanghebbenden. Bovendien hadden de riviertakmanagers een toezichhoudende functie op de uitvoering. Hierbij werd gestuurd op afspraken zoals die in de bestuursovereenkomst of projectopdracht waren vastgelegd (Programmadirectie Ruimte voor de Rivier, 2006). De riviertakmanagers zijn ook wel omschreven als de *"front-office"* ofwel *"de vriendelijke lijn"* van de PDR: *"zij moeten vriendelijk tegen de initiatiefnemers kunnen zeggen: let even op, want anders krijgen we met die strenge lijn te maken. Laten we proberen dat te voorkomen"* (Programmadirectie Ruimte voor de Rivier, 2007). Kennismanagement, tot slot, omvatte alle specialistische kennis en ervaring die aan de orde zijn bij de ontwikkeling en realisatie van de projecten. Onderdeel hiervan waren bijvoorbeeld kennis en ervaring op het gebied van ruimtelijke kwaliteit, hydraulica, grondstromen en grondkwaliteit en vergunningenmanagement (Programmadirectie Ruimte voor de Rivier, 2006). *"We willen voorkomen dat voor alle maatregelen steeds opnieuw het wiel moet worden uitgevonden"* (Programmadirectie Ruimte voor de Rivier, 2007).

3.3. Organisatie van ruimtelijke kwaliteit

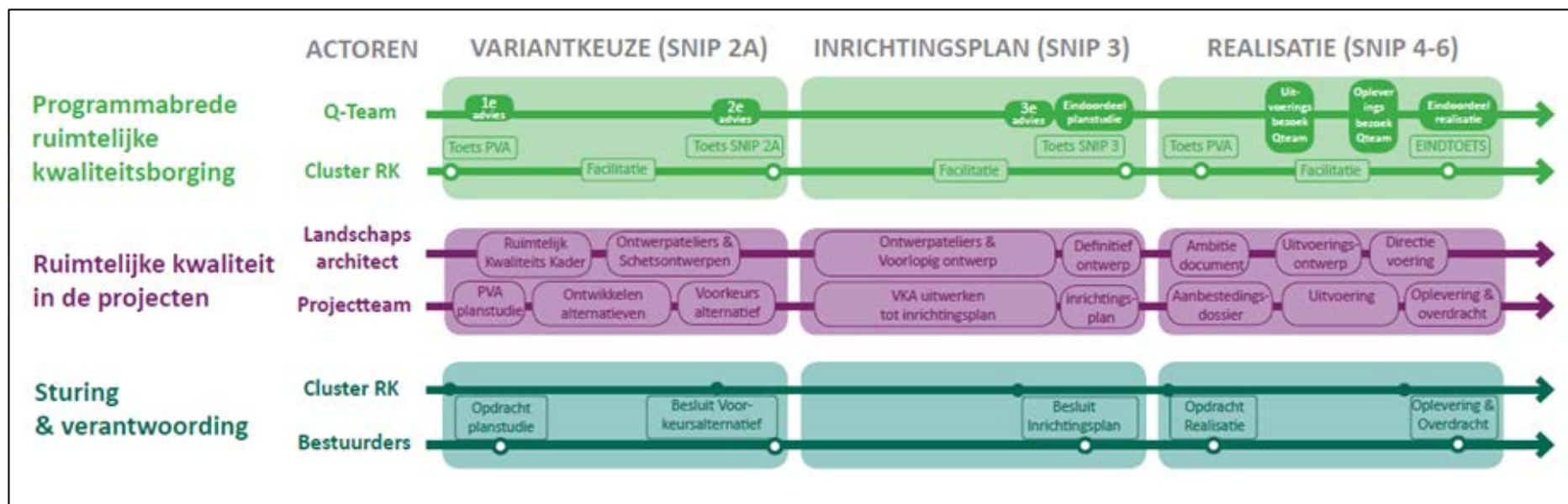
Tegen deze achtergrond heeft de PDR langs drie belangrijke lijnen invulling gegeven aan de ruimtelijke kwaliteitsdoelstelling van het programma Ruimte voor de Rivier (Rijkswaterstaat, 2017). Deze drie lijnen zijn uitgewerkt op programma- en projectniveau en worden weergegeven in Figuur 3.1. De eerste lijn wordt omschreven als de *"programmabrede ruimtelijke kwaliteitsborging"*. Om die kwaliteitsborging te kunnen

bewerkstelligen, is een programmabreed onafhankelijk kwaliteitsteam – het Q-team – ingesteld en is het Cluster Ruimtelijke Kwaliteit opgericht, dat onderdeel was van de Afdeling Kennis. Het Q-team functioneerde onder leiding van de Rijksadviseur voor het Landschap en bestond uit een ecooloog, een stedenbouwkundige, een fysisch geograaf, een rivierkundige en een landschapsarchitect (Klijn, De Bruin, De Hoog, Jansen, & Sijmons, 2013). Zoals is te zien in de figuur bezocht het Q-team elk project minimaal vijf keer: drie bezoeken in de planfase – aan het begin van het project, voor het SNIP2a-besluit en ruim voor het SNIP3-besluit – en twee bezoeken in de realisatiefase. In de planfase konden extra bezoeken worden ingepland als het Q-team dat nodig vond of als het project daarom vroeg. Om transparant te werk te gaan, stelde het Q-team na ieder bezoek een advies op. De PDR stuurde dit advies naar de projectinitiator met het verzoek hierop te reageren. Op basis van het Q-teamadvies en de reactie van de projectinitiator nam de PDR een standpunt in over het advies. De projectinitiator diende dit standpunt op te volgen.

In dit proces speelde het Cluster Ruimtelijke Kwaliteit een belangrijke *"masserende"* en tegelijkertijd *"toetsende"* rol. Aan de ene kant trad het Cluster op als secretariaat van het Q-team en bereidde het de bezoeken van het Q-team voor. Aan de andere kant informeerde het Cluster de PDR over welke bijdrage het project diende te leveren om ervoor te zorgen dat de projecten in het programma zouden voldoen aan de ruimtelijke kwaliteitsdoelstelling. Ook de riviertakmanagers speelden hierbij een *"kaderstellende"* rol: *"soms was de ambitie van het Q-team op het vlak van ruimtelijke kwaliteit zo groot, dat het veel verder ging dan de projectopdracht. Dan hebben we echt geadviseerd om die stap niet te nemen"*.

In aanvulling op de programmabrede ruimtelijke kwaliteitsborging is er een tweede belangrijke lijn in het programma ontwikkeld die gericht was op het bewerkstelligen van ruimtelijke kwaliteit in de projecten. Hierin had het Cluster Ruimtelijke Kwaliteit bijvoorbeeld de taak om de projecten te *"faciliteren"* in het behalen van de ruimtelijke kwaliteitsdoelstelling (Collignon-Havinga, Menke, Oosterwijk, Van der Grift, & Tilstra, 2009). Dit gebeurde onder andere via het ontwikkelen van een Handreiking Ruimtelijke Kwaliteit voor elke riviertak, het inbrengen van expertise in ontwerp sessies, het adviseren bij de implementatie van de adviezen van het Q-team, het overdragen van beschikbare literatuur, het beantwoorden van ad-hoc vragen op projectbasis, maar ook door projectteams concreet te adviseren om *"een ruimtelijk kader te maken [en] een landschapsarchitect in te huren"*. De prikkel voor projectteams om een landschapsarchitect te betrekken kwam ook vanuit de PDR, die mede op basis van advies van de Rijksadviseur voor het Landschap, tevens voorzitter van het Q-team, de projecten verplichtte een verantwoordingsrapportage op te stellen voor de ruimtelijke kwaliteitsdoelstelling. In de praktijk werd deze rapportage vaak geschreven door een landschapsarchitect. Met andere woorden, vanuit het programma is geprobeerd de rol van de landschapsarchitect *"op de kaart te zetten"* en ervoor te zorgen dat deze op de een of andere manier een positie binnen het projectteam kreeg. In de praktijk varieerde de rol van de landschapsarchitect, *"afhankelijk van de projectmanager"*, van het enkel leveren van concrete producten tot het spelen van een integrale rol binnen het projectteam (zie ook Hoofdstuk 2).

Het Cluster Ruimtelijke Kwaliteit combineerde dus een gestructureerde werkwijze (zie Figuur 3.1), die paste bij haar centrale toetsende rol, met de ontwikkeling en inzet van diverse instrumenten passend bij haar decentrale faciliterende rol.



Figuur 3.1: Organisatie ruimtelijke kwaliteit in Ruimte voor de Rivier (bron: Rijkswaterstaat, 2017)

Hoofdstuk 4: Succesvolle Combinaties van Instrumenten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de QCA-analyse gepresenteerd. De resultaten zijn te vinden in Tabellen 4.1 en 4.2. Een zwart vierkantje in de tabel (■) betekent dat het instrument een hoge score had ($0.5 < x \leq 1.0$). Een wit vierkantje (□) betekent dat het instrument een lage score had ($0.0 \leq x < 0.5$). De exacte betekenissen van de vierkantjes in de tabellen (dus of het instrument een lage of een hoge score had) is te vinden in de kalibratietabel in Bijlage D. Merk op dat 'laag' en 'hoog' niet betekent dat een instrument slecht of goed is ingezet. Het wijst op de typering van de inzet, bijvoorbeeld: veel of weinig Q-team bezoeken of een landschapsarchitect met een focus op het product of op het proces. Staat er geen vierkantje in een cel van de tabel, dan is de conditie in die combinatie niet-essentieel (redundant). Ook is in de resultatentabellen aangegeven welke projecten door de betreffende succescombinaties worden gerepresenteerd. Verder is aangegeven welk van die representatieve projecten voor de tweede onderzoeksfase (de interview-gebaseerde case studies) zijn geselecteerd. De uitgebreide weergave van de resultaten is te vinden in Bijlage F.

4.1. Resultaten planfase

Tabel 4.1 laat zien dat er drie combinaties van instrumenten zijn die succesvol waren in het verbeteren van ruimtelijke kwaliteit in de planfase. Deze drie combinaties kunnen worden opgevat als drie verschillende, maar gelijkwaardige combinaties voor het borgen en verbeteren van ruimtelijke kwaliteit. Projecten kunnen worden gerepresenteerd door meer dan een combinatie.

	Combinatie 1 <i>Project-Gedreven</i>	Combinatie 2 <i>All-In</i>	Combinatie 3 <i>Programma-Als-Achtervang</i>
<i>Q-Team</i>	□		□
<i>Ontwerpateliers</i>	■	■	□
<i>Bestuurlijk Commitment</i>	■	■	□
<i>Landschapsarchitect</i>	■	■	□
<i>Cluster Ruimtelijke Kwaliteit</i>		■	■
<i>Geselecteerd project voor case studie</i>	<i>Ontpoldering Noordwaard</i>	<i>Ruimte voor de Rivier Deventer</i>	<i>Dijkverbetering Amer Donge</i>
<i>Andere representatieve projecten</i>	Het Munnikenland; Ruimte voor de Rivier Zwolle: Dijkverlegging Westenholte	Het Munnikenland	

Tabel 4.1: Resultaten analyse instrumenten planfase en aanduiding representatieve en geselecteerde projecten

Combinatie 1 sluit aan bij de algemene programmastrategie van Ruimte voor de Rivier (Ruimte voor de Rivier, 2007, 2015). Doordat het programma een decentrale opzet kent, waarbij de projecten relatief veel autonomie hebben (Groenendijk, Kwadijk, Van der Meulen, & Westerweel, 2016; Jong & Van den Brink, 2017), is ervoor gekozen de projecten vooral te faciliteren en te ondersteunen vanuit het programma (in plaats van de projecten zelf op programmaniveau te managen) (Collignon-Havinga e.a., 2009). In deze combinatie staat het project dan ook centraal. Op projectniveau werden er ontwerpateliers georganiseerd (Ontwerpateliers: ■), was er bestuurlijk commitment georganiseerd (Bestuurlijk Commitment: ■) en was er een landschapsarchitect aangesteld met een duidelijke rol in het planproces (Landschapsarchitect: ■). Wij noemen dit dan ook de **project-gedreven combinatie**.

Interessant is dat in aanvulling op de project-gedreven combinatie er nog twee combinaties te destilleren zijn waarbinnen ruimtelijke kwaliteit tot stand is gekomen. Combinatie 2 valt te typeren als een **all-in combinatie**. In deze combinatie wordt maximaal ingezet op ruimtelijke kwaliteit: in aanvulling op de instrumenten in de project-gedreven combinatie, zijn nu ook het Q-team en vooral het Cluster Ruimtelijke Kwaliteit (Cluster Ruimtelijke Kwaliteit: ■) intensief betrokken.³ Dit betekent dat er zowel op projectniveau (ontwerpateliers, bestuurlijk commitment en landschapsarchitect) als op programmaniveau (het Q-team en Cluster Ruimtelijke Kwaliteit) actie werd ondernomen om ruimtelijke kwaliteit te organiseren. Deze maximale inspanning was succesvol in het realiseren van ruimtelijke kwaliteit in de projectplannen.

De derde combinatie vormt een scherp contrast met de voorgaande all-in combinatie. Waar bij de all-in combinatie vol wordt ingezet op ruimtelijke kwaliteit, geldt dit niet voor Combinatie 3. Hier zijn de inspanningen in relatie tot ruimtelijke kwaliteit juist vrij laag: het Q-team staat op afstand (Q-Team: □), de omgeving wordt weinig betrokken (Ontwerpateliers: □), een zichtbaar bestuurlijk commitment voor ruimtelijke kwaliteit ontbreekt (Bestuurlijk Commitment: □) en een landschapsarchitect is niet nadrukkelijk betrokken bij het proces (Landschapsarchitect: □). Het is interessant te zien dat, op het moment dat zich deze situatie voordoet, het Cluster Ruimtelijke Kwaliteit de rol van 'achtervang' lijkt te spelen en actief betrokken is (Cluster Ruimtelijke Kwaliteit: ■). Wij noemen deze combinatie dan ook de **programma-als-achtervang combinatie**. Dit resultaat illustreert dat, op het moment dat ruimtelijke kwaliteit onvoldoende aandacht krijgt, men vanuit het programma instapt en er zo voor zorgt dat ruimtelijke kwaliteit alsnog geadresseerd wordt.

4.2. Resultaten realisatiefase

Tabel 4.2 laat zien dat er maar liefst negen combinaties van instrumenten zijn die succesvol waren in het verbeteren van ruimtelijke kwaliteit in de realisatiefase. Het gaat in de realisatiefase niet langer over ruimtelijke kwaliteit in het planontwerp, maar over de daadwerkelijk gerealiseerde ruimtelijke kwaliteit van de projecten. Deze kwaliteit is beoordeeld in toetsen van het PDR, waarbij een 5-puntsschaal is gehanteerd: verslechterd, niet verbeterd, nauwelijks verbeterd, verbeterd en sterk verbeterd (zie Bijlage D). Op een enkel project na (Casus 3: Langsdammen Waal) is de ruimtelijke kwaliteit verbeterd in alle Ruimte voor de Rivier projecten die zijn onderzocht (zie Bijlage C). Het grote aantal succescombinaties van instrumenten in de realisatiefase ten opzichte van de planfase zou erop kunnen wijzen dat er in de planfase sterker is gestuurd vanuit de PDR dan in de realisatiefase, waardoor er in de planfase meer eenduidigheid was over de inzet van instrumenten. Het decentrale model van Ruimte voor de Rivier laat in de realisatiefase juist meer ruimte voor de projecten, waarmee de PDR meer op afstand kwam te staan.

³ Het Q-team heeft geen zwart vierkantje omdat niet in alle gerepresenteerde projecten het Q-team intensief betrokken was. Uit de data blijkt echter dat het Q-team desondanks redelijk vaak de projecten heeft opgezocht.

	Combinatie 1	Combinatie 2 <i>Beheer</i>	Combinatie 3	Combinatie 4 <i>All-In</i>	Combinatie 5	Combinatie 6 <i>Laissez-Faire</i>	Combinatie 7	Combinatie 8 <i>Contract</i>	Combinatie 9
<i>Contract</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Tender</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Beheer</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<i>Landschapsarchitect</i>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Cluster Ruimtelijke Kwaliteit</i>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Geselecteerd project voor case studie</i>	<i>Ruimte voor de Rivier Deventer</i>			<i>Ruimte voor de Rivier IJsseldelta</i>		<i>Dijkverbetering Amer Donge</i>			<i>Ontpoldering Noordwaard</i>
<i>Andere representatieve projecten</i>	Het Munnikenland	Berging op het Volkerak-Zoommeer	Ontpoldering Overdiep; Uiterwaardvergraving Meinerswijk Arnhem	Ruimte voor de Waal	Ontpoldering Noordwaard	Dijkverbetering Steurgat; Ruimte voor de Rivier Deventer	Ruimte voor de Lek Vianen; Nederrijn	Dijkverlegging Cortenoever; Dijkverlegging Voorsterklei	Nederrijn

Tabel 4.2: Resultaten analyse instrumenten realisatiefase en aanduiding representatieve en geselecteerde projecten

Wanneer de negen instrumentencombinaties nader onder de loep worden genomen dan blijkt dat deze op onderdelen overeenkomen. Wij hebben zodoende de negen combinaties ingedikt tot vier succescombinaties.

Om te beginnen kan ook in de realisatiefase de **all-in combinatie** worden gevonden. Dit betreffen de vierde en vijfde combinaties uit Tabel 4.2. In deze gevallen zijn er integrale contractvormen ingezet (Contract: ■), is ruimtelijke kwaliteit expliciet onderdeel geweest van het contract en de aanbesteding (Tender: ■) en zijn beheeroverwegingen expliciet vroegtijdig meegenomen (Beheer: ■). Daarnaast was de landschapsarchitect (vierde combinatie) of het Cluster Ruimtelijke Kwaliteit (vijfde combinatie) ook actief betrokken (Landschapsarchitect of Cluster Ruimtelijke Kwaliteit: ■).

Het is interessant dat er ook een compleet tegenovergestelde combinatie kan worden geobserveerd, namelijk: Combinatie 6 uit Tabel 4.2. Wij noemen deze combinatie de **laissez-faire combinatie**. Voor deze combinatie geldt dat er gebruik is gemaakt van de weinig integrale E&C- en RAW-contracttypen (Contract: □), dat ruimtelijke kwaliteit nauwelijks of geen rol speelde in de aanbesteding (Tender: □) en dat de landschapsarchitect en het Cluster Ruimtelijke Kwaliteit op afstand stonden (Landschapsarchitect en Cluster Ruimtelijke Kwaliteit: □). Desondanks is in de projecten die gerepresenteerd zijn door deze combinatie toch de ruimtelijke kwaliteit verbeterd.

In aanvulling op de bovengenoemde eerste twee gespiegelde combinaties, waarbij ofwel maximaal ofwel minimaal werd ingezet op ruimtelijke kwaliteit, zijn er nog twee tussengelegen combinaties te destilleren waarbij ruimtelijke kwaliteit op een andere manier is geborgd. Enerzijds is dit gebeurd door in te zetten op participatie vanuit het beheer. Wij noemen dit dan ook de **beheercombinatie**. Deze kan worden herkend in de eerste drie combinaties uit Tabel 4.2. Ze kenmerken zich ten minste door het niet expliciet opnemen van ruimtelijke kwaliteit in de tenderdocumenten (Tender: □) en een onduidelijke of afstandelijke positie van de landschapsarchitect (Landschapsarchitect: □ of redundant) en het Cluster Ruimtelijke Kwaliteit (Cluster Ruimtelijke Kwaliteit: □ of redundant). De borging van ruimtelijke kwaliteit concentreert zich vooral op het in de realisatiefase expliciet en vroegtijdig meenemen van beheeroverwegingen door het onderhoudsplan bij te werken (Beheer: ■) om ruimtelijke kwaliteit op die manier op de agenda te houden. Anderzijds is er ingezet op integrale contractvormen. Dit noemen wij de **contractcombinatie**. Deze kan worden herkend in de laatste drie combinaties uit Tabel 4.2. Daar waar de beheercombinatie juist weinig verantwoordelijkheid overlaat aan de markt, gebeurt dit in contractcombinatie juist wel. Hierin speelt ruimtelijke kwaliteit een rol in de tenderprocedure (Tender: overwegend ■) en krijgen marktpartijen de mogelijkheid om ruimtelijke kwaliteit optimaal in te vullen vanuit een integraal contract zoals PD&C of D&C (Contract: ■).

Hoofdstuk 5: Verdieping van de Combinaties

In het vorige hoofdstuk zijn op basis van de QCA-analyse zeven succescombinaties gevonden. Deze worden aan de hand van de case studies in dit hoofdstuk nader uiteengezet, geduid en verklaard. Dit gebeurt eerst voor de drie combinaties in de planfase en vervolgens voor de vier succescombinaties in de realisatiefase.

5.1. Combinaties in de planfase

5.1.1. De project-gedreven combinatie

In de project-gedreven combinatie opereert het project relatief autonoom van het programma en plaatst de projectinitiator ruimtelijke kwaliteit hoog op de agenda. Zo speelt ruimtelijke kwaliteit een belangrijke rol in het verkrijgen van bestuurlijk commitment en in het behoud ervan. Het projectteam geeft bijvoorbeeld regelmatig een presentatie voor de gemeenteraad om raadsleden op de hoogte te houden van recente ontwikkelingen. Ook worden er veel interactieve ontwerpateliers georganiseerd. Hierin mag de omgeving *"letterlijk mee tekenen en de stift pakken"*. Doel van de ontwerpateliers is het creëren van begrip en het gezamenlijk ontwikkelen van een visie. Dit zorgt voor betrokkenheid en draagvlak. De rol van de landschapsarchitect is hierin essentieel. In gesprekken met de omgeving brengt hij ideeën in, werkt hij ontwerpvoorstellen verder uit en brengt hij verschillende disciplines samen. De landschapsarchitect wordt ingehuurd door de projectinitiator en is integraal onderdeel van het projectteam; hij opereert bijvoorbeeld als rechterhand van de technisch- of de omgevingsmanager. Hoewel het project relatief autonoom van het programma opereert, bestaat er spanning in de relatie tussen het project- en het programmamanagement. Waar de PDR eerst en vooral op 'harde' indicatoren stuurt (waterstandsverlaging, het beschikbare budget en de doorlooptijd), spelen op projectniveau ook zachtere indicatoren een belangrijke rol. Dit zijn onder andere de relatie met de omgeving, lokale belangen en ruimtelijke kwaliteit. In deze spanning speelt het Q-team een bemiddelende rol. Enerzijds stimuleert het Q-team het programmamanagement om voorbij *"de techniek en de rekenmodellen"* te denken. Anderzijds stimuleert het Q-team het project om meer vanuit een helicopterview op bovenlokaal niveau naar ruimtelijke kwaliteit te kijken: *"het zijn geen ontwerpers die het hebben over hekjes. Ze hebben het over structuren, principes en ecologische processen"*. Het Cluster Ruimtelijke Kwaliteit faciliteert in de project-gedreven combinatie vooral de rol van het Q-team: het organiseert de bezoeken van het Q-team en communiceert – en vertaalt waar nodig – de bevindingen van het Q-team naar het projectniveau.

5.1.2. De all-in combinatie

Gelijk aan de project-gedreven combinatie heeft de projectinitiator ook in de all-in combinatie ruimtelijke kwaliteit hoog in het vaandel staan. Ruimtelijke kwaliteit is nadrukkelijk onderdeel van de bestuursovereenkomst of de projectopdracht en het lokaal bestuurlijk commitment voor de te nemen rivierverruimende maatregel is hoog. Ook worden er veel interactieve ontwerpateliers georganiseerd en de landschapsarchitect heeft, als integraal onderdeel van het projectteam, wederom een belangrijke positie. In vergelijking met de project-gedreven combinatie werken het project en het programma in de all-in combinatie echter meer met elkaar samen en is deze relatie niet gespannen. De belangrijkste reden hiervoor is dat het projectteam het programmamanagement proactief betreft in het invulling geven aan de ruimtelijke kwaliteitsdoelstelling. Dat is in deze combinatie namelijk een zoektocht: enerzijds wil het projectteam graag gebruik maken van de aanwezige lokale kennis en expertise (bijvoorbeeld bijeengebracht in een lokaal Q-team), maar anderzijds wil het graag aandacht schenken aan ruimtelijke kwaliteit in termen van *"algemene processen en principes"* zoals verwoord en ontwikkeld op programmaniveau. Om ervoor te zorgen dat de verschillende interpretaties van ruimtelijke kwaliteit samenkomen in een uitvoerbaar ontwerp, wordt het Q-

team in deze combinatie nauw betrokken. Het Q-team vervult daarbij een controlerende rol als *"goedkeurder"* en *"toetser"*. In de all-in combinatie wordt de bemiddelaarsrol opgepakt door het Cluster Ruimtelijke Kwaliteit, dat *"de link legt tussen lokale en abstracte discussies"*. Op uitnodiging van het projectteam wordt het Cluster bijvoorbeeld gevraagd te participeren en mee te denken tijdens de interactieve ontwerpateliers. Op deze manier wil het projectteam voorkomen dat het verrast wordt tijdens de formele toetsmomenten: *"we willen dan niet verrast worden. Je praat aan de voorkant mee in plaats van dat je achteraf zegt: zo hadden we het niet bedacht"*.

5.1.3. De programma-als-achtervang combinatie

Niet voor alle projecten binnen Ruimte voor de Rivier geldt als vanzelfsprekend een zware inzet op de ruimtelijke kwaliteitsdoelstelling. *"Relatief kleine en eenvoudige"* projecten, zoals dijkversterkingen, worden vaak opgepakt als een technische, traditionele projectmanagementuitdaging. Centraal daarin staat het binnen tijd, geld en scope opleveren van het project. Een belangrijk risico van deze benadering is echter dat ruimtelijke kwaliteit *"ondersneeuwt of ondergeschikt"* raakt. Mocht deze situatie zich inderdaad voordoen, dan is het belangrijk dat dit van buitenaf het project wordt gecorrigeerd. In de programma-als-achtervang combinatie komt deze corrigerende werking niet vanaf het Q-team maar vanaf het Cluster Ruimtelijke Kwaliteit. Dit heeft te maken met de beperkte en strak gedefinieerde projectscope waar de adviezen van het Q-team niet altijd bij aansluiten: *"toen we de eerste adviezen van het Q-team kregen... daar zaten ook adviezen tussen waarvan ik denk: ja, dit past niet. Het is niet het meest ideale idee en dat zal het ook nooit worden"*. Het Q-team heeft in deze combinatie dan ook meer een onderwijzende rol: *"kijken naar wat de impact is op ruimtelijke kwaliteit, dat ben je niet gewend. Je bent gewend daar met een technisch oog naar te kijken en te zoeken naar een technische oplossing: we hebben een hoogteprobleem, we hebben piping- of een stabiliteitsprobleem, hoe zouden we dat probleem binnen het vaste profiel van de dijk kunnen oplossen?"* Met behulp van de adviezen van het Q-team leert het projectteam *"opnieuw kijken"* en leert het veiligheid en ruimtelijke kwaliteit met elkaar te verbinden. Doordat het Q-team in deze combinatie een meer onderwijzende rol heeft, neemt het Cluster Ruimtelijke Kwaliteit een meer corrigerende rol op zich. Het Cluster kan bijvoorbeeld aangeven dat de projectinitiator alsnog een landschapsarchitect in de arm moet nemen om nadere invulling te geven aan ruimtelijke kwaliteit en dat het hiervoor een ontwerp moet laten maken. Die landschapsarchitect heeft echter vaak wel een *"ongelukkige"* positie: doordat de projectscope reeds strak gedefinieerd is, kan alleen hierbinnen ruimtelijke kwaliteit worden toegevoegd. Dit wordt dan echter vaak gewogen tegen de technisch gedefinieerde opgave, waardoor ruimtelijke kwaliteit al snel als *"te duur"* wordt gezien.

5.1.4. Synopsis: procesrollen in de combinaties

De betrokken actoren lijken in de diverse combinaties verschillende rollen op zich te nemen wat betreft de organisatie en borging van ruimtelijke kwaliteit. In Tabel 5.1 zijn deze verschillende rollen samengevat en naast elkaar gezet.

	Project-Gedreven Combinatie	All-in Combinatie	Programma-als-Achtervang Combinatie
<i>Projectinitiator</i>	Vult ruimtelijke kwaliteit proactief in aan de hand van interactief projectmanagement	Vult ruimtelijke kwaliteit proactief in aan de hand van interactief procesmanagement	Vult ruimtelijke kwaliteit reactief in als onderdeel van traditioneel projectmanagement
<i>Q-Team</i>	Bemiddelt tussen de PDR ('denken voorbij de techniek en de modellen') en het projectteam ('denken voorbij de lokale context')	Controleert c.q. toetst de door het project ontwikkelde planontwerpen	Onderwijst in ruimtelijke kwaliteitsaspecten
<i>Landschapsarchitect bij Projectinitiator</i>	Verbindt inhoud en proces; is integraal onderdeel van het projectteam	Verbindt inhoud en proces; is integraal onderdeel van het projectteam	Leverd vrij laat in het proces een beperkte inhoudelijke bijdrage, in de vorm van concrete producten
<i>Cluster Ruimtelijke Kwaliteit</i>	Faciliteert vooral het Q-team	Bemiddelt en verbindt lokale en abstracte discussies	Corrigeert de projectinitiator en stimuleert de nadrukkelijke invulling van ruimtelijke kwaliteit

Tabel 5.1: Overzicht procesrollen in de verschillende combinaties in de planfase op basis van de representatieve projecten

5.2. Combinaties in de realisatiefase

5.2.1. De beheercombinatie

In de beheercombinatie wordt ruimtelijke kwaliteit voornamelijk geborgd doordat beheeroverwegingen expliciet en vroegtijdig worden meegenomen. Overheden zoals waterschappen en Rijkswaterstaat treden op als projectrealisator. Dit heeft tot gevolg dat de ruimtelijke kwaliteit van een planontwerp een meer technische en uitvoeringsgerichte invulling krijgt en vaak versmald wordt tot "*goedkoop vakwerk*": een 'functionele trap' versus een 'mooie trap met een gouden rand', zeggend. Dit wordt versterkt doordat betrokken aannemers de neiging hebben vanuit een contractueel perspectief "*altijd op zoek te zijn naar interpretatievrijheid*" om te optimaliseren en daarmee de kosten te verlagen: "*er wordt precies uitgevoerd wat in het contract staat*". In deze combinatie is het dan ook belangrijk dat de projectrealisator in staat is de aannemer te controleren zodat de ruimtelijke kwaliteitsaspecten niet uit het oog worden verloren. Voor veel waterschappen geldt echter dat zij "*nooit bewust bezig zijn geweest met ruimtelijke kwaliteit*". Doordat zij daar natuurlijkerwijze geen oog voor hebben, is het voor hen ook lastig om te zien wanneer er op ruimtelijke kwaliteit wordt beknibbeld. Bovendien bestaat het risico dat de betrokken aannemers het gevoel hebben door de projectrealisator te worden "*vrijgehouden van alle ruimtelijke kwaliteit*". Het is daarmee dan ook belangrijk dat de technische kennis bij de realisator wordt gecomplementeerd met landschappelijke kennis en ontwerp-kennis. De ontwikkeling van een inrichtingsplan kan hierbij een hulpmiddel zijn. Typerend voor de beheercombinatie is echter de reactieve houding van de projectrealisator op dit punt. Pas nadat er frictie is ontstaan – over ruimtelijke kwaliteitsaspecten die uit het oog zijn verloren of waarop wordt beknibbeld – wordt deze kennis op advies van het Cluster Ruimtelijke Kwaliteit in huis gehaald, bijvoorbeeld door opnieuw een landschapsarchitect in te huren. Hier speelt het Cluster dus een belangrijke reflectieve en corrigerende rol.

5.2.2. De all-in combinatie

In tegenstelling tot de beheercombinatie is er in de all-in combinatie bij de projectrealisator het besef dat landschappelijke kennis en ontwerp-kennis essentieel zijn en vanaf het begin van de uitvoering integraal

moeten worden meegenomen: *"omdat er geen ontwerper was in ons eigen team, moesten we wel iemand met verstand van zaken hebben die de aannemer gaat beoordelen"*. Hieruit volgt ook nadrukkelijke aandacht voor ruimtelijke kwaliteit in de tender, zowel inhoudelijk als procesmatig. Ruimtelijke kwaliteit is bijvoorbeeld een harde eis in de tender, waardoor potentiële aannemers geprikkeld worden specialistische voorgesprekken met een landschapsarchitect te voeren. Ook tijdens de uitvoering moeten potentiële aannemers het belang van ruimtelijke kwaliteit borgen, bijvoorbeeld door het inhuren van een landschapsarchitect. De uiteindelijk door de aannemer ingehuurde landschapsarchitect heeft dan ook een belangrijke positie. Hij maakt vaak integraal onderdeel uit van het projectteam en heeft de taak ervoor te zorgen dat wat in de realisatiefase wordt uitgevoerd in lijn is met wat in de planfase is ontwikkeld. In de praktijk kan dit op twee manieren. Enerzijds door ervoor te zorgen dat ruimtelijke kwaliteitsaspecten al in de planfase ver zijn uitontwikkeld. Anderzijds door de landschapsarchitect van de planfase in te huren in de realisatiefase. De landschapsarchitect bij de aannemer is daarmee dus niet zozeer de *"ontwerper"* als wel de *"hoeder"* of *"bewaker"* van ruimtelijke kwaliteit. In tegenstelling tot de beheercombinatie staat in de all-in combinatie tijdens de projectuitvoering niet zozeer het contract centraal, maar wordt er op een meer relationele manier samengewerkt en staat de *"intensieve afstemming"* vanaf het begin centraal: *"in formele zin is er het contract, dat is zwart-wit. Er zit weinig ruimte in en een heleboel boeteclausules en andere dingen om de aannemer aan zijn afspraken te houden. In de praktijk blijkt dat je gewoon in onderling overleg een project moet maken waarmee iedereen tevreden is: de eindbeheerder, de omgeving en de opdrachtgever"*. Doordat belanghebbenden actief worden betrokken, ook bij de lastige keuzes, ontstaat er onderling vertrouwen: *"op dezelfde dag is het werk door de aannemer opgeleverd, door de projectmanager doorgeleverd en door de eindbeheerders geaccepteerd. Iedereen was op hetzelfde moment helemaal tevreden"*. Omdat ruimtelijke kwaliteit in de uitvoering van het project een belangrijke rol krijgt, is de rol van het Cluster Ruimtelijke Kwaliteit in deze combinatie beperkt: *"we kwamen pas in contact toen de oplevering in beeld kwam"*.

5.2.3. De laissez-faire combinatie

In de all-in combinatie werkten de opdrachtgever (projectrealisator) en de opdrachtnemer (aannemer) in vertrouwen met elkaar aan een ingewikkelde opgave. Om invulling te kunnen geven aan deze opgave, werd ruimte in de uitvoering gezien als essentieel. In de laissez-faire combinatie, daarentegen, werken opdrachtgever en opdrachtnemer productief samen aan een *"relatief eenvoudige opgave"*. De focus ligt hierbij vooral op het strikt realiseren van een gedetailleerd voorgeschreven contract (bijvoorbeeld een RAW-bestek). In de uitvraag en nadere uitwerking speelt ruimtelijke kwaliteit een beperkte rol. Dit geldt daarmee eveneens voor de landschapsarchitect. Buiten het uitwerken van de ruimtelijke kwaliteitsonderdelen in het contract, heeft de landschapsarchitect geen verdere rol in het project. Het zijn de functionele, technische en praktische overwegingen die de boventoon voeren en bovendien *"heb je het over zo'n klein stukje dat je precies weet wat je wilt"*. Ook voor de aannemer geldt dat ruimtelijke kwaliteit nauwelijks een rol speelt. De scope van de aannemer is beperkt tot het nauwgezet realiseren van het gespecificeerde werk en de aannemer wordt door de opdrachtgever ook niet gestimuleerd buiten die kaders te opereren. Hierdoor wordt het project voor de aannemer *"niets anders dan andere projecten"*. Het Cluster Ruimtelijke Kwaliteit speelt in deze combinatie een rol als helpdesk en staat daarmee meer op afstand van het project, waardoor ruimtelijke kwaliteit ook niet hoger op de agenda komt te staan.

5.2.4. De contractcombinatie

In de contractcombinatie wordt, door gebruik te maken van integrale contracten, veel verantwoordelijkheid overgelaten aan de markt. Dit komt onder andere naar voren in de aanbesteding. Ruimtelijke kwaliteit wordt in de contractcombinatie meegenomen als harde eis. Dit betekent dat aannemers ook worden beoordeeld op

hoe zij ruimtelijke kwaliteit in het project invulling willen gaan geven; een technische vraag wordt daarmee gecombineerd met een ruimtelijke vraag. In het daadwerkelijk invulling geven aan ruimtelijke kwaliteit speelt de landschapsarchitect bij de projectrealisator voornamelijk een rol bij het toetsen van de ontwerpen van de aannemer. De landschapsarchitect wordt dan ook omschreven als de *"waakhond"* en het *"geweten van ruimtelijke kwaliteit"*. Deze rol is belangrijk omdat de landschapsarchitect bij de aannemer strakke financiële kaders krijgt waarbinnen hij dient te opereren. Doordat deze rollen verschillen, kunnen er verschillende interpretaties ontstaan over de invulling van ruimtelijke kwaliteit: de landschapsarchitect bij de aannemer *"zit in het spanningsveld van een aannemersconsortium: je hebt geen vrijbrief, geen blanco cheque. De landschapsarchitect bij Rijkswaterstaat heeft geen enkel financieel belang. Dus voor hem moet alles met gouden randjes, plat gezegd"*. Hierin speelt het Cluster Ruimtelijke Kwaliteit een actieve, mitigerende rol. De inspanningen van het Cluster hebben een detaillistisch karakter en zijn er vooral op gericht om, in aanvulling op de landschapsarchitect, ervoor te zorgen dat er voldoende landschappelijke en ontwerp-kennis bij de projectrealisator in huis is om de ambities op het gebied van ruimtelijke kwaliteit te kunnen realiseren. Hierdoor concentreert de interactie in het proces zich vooral op de relatie opdrachtgever-opdrachtnemer, waardoor het risico ontstaat dat eindbeheerders niet worden meegenomen. In de beheerfase kunnen daardoor keuzes worden gemaakt die niet in lijn zijn met de bedoelingen uit de plan- en realisatiefasen en die soms ongelukkig uitpakken: *"[eindbeheerders] hebben gedacht van nou, dit is wel ruimtelijke kwaliteit. [Dat is het niet]. Het is echt pijnlijk om te zien"*.

5.2.5. Synopsis: procesrollen in de combinaties

Net zoals in de planfase hebben de betrokken actoren ook in de realisatiefase, in de diverse gevonden combinaties, verschillende rollen in het organiseren en borgen van ruimtelijke kwaliteit in Ruimte voor de Rivier. In Tabel 5.2 zijn deze rollen samenvattend naast elkaar gezet.

	Beheercombinatie	All-in Combinatie	Laissez-Faire Combinatie	Contractcombinatie
<i>Projectrealisator</i>	Heeft weinig oog voor ruimtelijke kwaliteit; de nadruk ligt op uitvoering	Heeft veel oog voor ruimtelijke kwaliteit: discussie en consensus	Heeft weinig oog voor ruimtelijke kwaliteit	Heeft veel oog voor ruimtelijke kwaliteit: discussie en conflict
<i>Landschapsarchitect bij Projectrealisator</i>	Levert laat in het proces een beperkte inhoudelijke bijdrage	Niet aanwezig, de rol kan worden opgepakt door bijvoorbeeld het lokale Q-team	Levert een technisch-inhoudelijk product (bijv. RAW-bestek)	Toetst ontwerpen van de aannemer, is het 'geweten' van ruimtelijke kwaliteit
<i>Aannemer</i>	Voert zo kosteneffectief mogelijk uit wat in het contract staat; heeft geen landschapsarchitect in dienst	Geeft op interactieve manier nadere invulling aan ruimtelijke kwaliteit; landschapsarchitect maakt onderdeel uit van projectteam en bewaakt en hoedt de ruimtelijke kwaliteit	Voert zo kosteneffectief mogelijk uit wat in het contract staat; heeft geen landschapsarchitect in dienst	Geeft in dialoog met de realisator invulling aan ruimtelijke kwaliteit; heeft een landschapsarchitect in dienst, maar deze moet zo kosteneffectief mogelijk te werk gaan
<i>Cluster Ruimtelijke Kwaliteit</i>	Corrigeert de projectrealisator en speelt een reflectieve rol	Toetst en heeft verder beperkte rol	Staat op afstand; speelt een rol als helpdesk	Levert detaillistische feedback op de inhoud; ondersteunt realisator met ontwerp-kennis

Tabel 5.2: Overzicht procesrollen in de verschillende combinaties in de realisatiefase op basis van de representatieve projecten

Hoofdstuk 6: Algemene Inzichten

6.1. Successtrategieën voor ruimtelijke kwaliteit

De evaluaties van de plan- en realisatiefasen maken duidelijk dat ruimtelijke kwaliteit niet als vanzelf ontstaat. Het moet nadrukkelijk worden georganiseerd en geborgd. Ook als ruimtelijke kwaliteit in de planfase lijkt te zijn gedefinieerd, blijkt dat het in de realisatiefase toch weer onder druk kan komen te staan. In dit onderzoek zijn in totaal zeven combinaties van instrumenten naar voren gekomen aan de hand waarvan ruimtelijke kwaliteit is gerealiseerd: drie voor de planfase en vier voor de realisatiefase. De combinaties geven aan welke instrumentenpakketten effectief zijn geweest in het bereiken van ruimtelijke kwaliteit. Maar ze kunnen ook worden opgevat als '*successtrategieën*'. Daarmee bieden ze aanknopingspunten voor de organisatie en het management van toekomstige programma's, zoals het Hoogwaterbeschermingsprogramma en het Deltaprogramma. De evaluatie maakt inzichtelijk dat ruimtelijke kwaliteit aan de hand van zowel een proactieve als een reactieve strategie invulling kan krijgen. Het zijn met name de proactieve strategieën die in de discussies – die tijdens het onderzoeksproces met het Cluster Ruimtelijke Kwaliteit zijn gevoerd – werden herkend: de all-in strategie en de project-gedreven strategie.

De all-in-combinatie kan worden opgevat als een ***all-in-strategie***. Door intensief en breed instrumenten in te zetten, zowel vanuit het programma als in de projecten, kan ruimtelijke kwaliteit worden bereikt. Deze strategie is effectief, maar mogelijk niet heel efficiënt. Het vraagt immers om flinke investeringen in termen van bijvoorbeeld tijd, budget en personeel. De evaluatie laat zien dat er ook minder zware, mogelijk meer efficiënte, successtrategieën zijn. De twee belangrijkste zijn de project-gedreven en de programma-als-achtervang strategieën.

De project-gedreven combinatie kan worden opgevat als een ***project-gedreven strategie***. In deze strategie wordt het motorblok voor ruimtelijke kwaliteit gevormd door de projecten zelf; vanuit het programma hoeft er dan minder zwaar gestuurd te worden. Deze strategie past goed bij de beoogde werking van het programma Ruimte voor de Rivier, waarin de centrale programmasturing vanuit de PDR wordt gecombineerd met decentrale implementatie op projectniveau.

Het spiegelbeeld van de project-gedreven strategie is de ***programma-als-achtervang strategie***. In deze strategie vindt relatief weinig inzet op ruimtelijke kwaliteit plaats. Slechts als ruimtelijke kwaliteit echt het onderspit dreigt te delven, dan stapt het programma in en stuurt het bij. Op deze manier fungeert het programma als bewaker of hoeder van ruimtelijke kwaliteit. Dit gebeurt dan echter wel op een reactieve manier: pas wanneer ruimtelijke kwaliteit onder druk komt te staan, wordt er opgetreden. Ruimtelijke kwaliteit moet dan achteraf worden ingebracht, waardoor het risico ontstaat dat het snel als een "*luxe die veel extra geld kost*" (Van Twist e.a., 2011, p. 15) wordt gezien.

Dit risico is eveneens aanwezig in de beheer- en de laissez-faire combinaties. Ook in deze combinaties, die tevens als strategieën kunnen worden gezien, is relatief weinig ingezet op ruimtelijke kwaliteit. In de ***beheerstrategie*** wordt deze beperkte inzet gecorrigeerd doordat beheerders, zoals waterschappen en regionale diensten binnen Rijkswaterstaat, naast een focus op de uitvoering ook focussen op de latere fasen. Hetgeen dat gerealiseerd gaat worden, dient immers ook onderhouden te worden. Dit zorgt echter wel vaak voor een focus op de technische aspecten van de opgave. Dit geldt eveneens voor de ***laissez-faire strategie***. Ook hier speelt ruimtelijke kwaliteit een beperkte rol en ontbreekt de benodigde landschappelijke kennis. In het organiseren van ruimtelijke kwaliteit is het dan ook belangrijk dat de technische kennis, die vaak al aanwezig is, gecombineerd wordt met landschappelijke kennis en ontwerp-kennis.

6.2. Integrale contractvormen

Een strategie die wij verder nog willen uitlichten, houdt verband met de contractcombinatie. Dit kan de **contractstrategie** worden genoemd. Deze strategie, die we terugvinden in de realisatiefase van de Ruimte voor de Rivier projecten, wordt vooral gekenmerkt door de inzet van integrale contractvormen zoals D&C en PD&C. Het voordeel van integrale contracten, waarbij de aannemer de ruimte krijgt van de opdrachtgever om slimme ontwerpen en planningen te maken, is dat de kennis en kunde van aannemers optimaal kunnen worden benut. Integrale contracten vragen van de aannemers om al in de plannings- en ontwerpfasen van de projecten slimme beslissingen te nemen voor de uitvoering en het beheer. Zo kunnen via een slim ontwerp bijvoorbeeld efficiëntie- en (ruimtelijke) kwaliteitsvoordelen worden behaald met betrekking tot het beheer.

De beweging naar integrale contractvormen – waaronder naast D&C en PD&C zoals bij Ruimte voor de Rivier ook DBFM(O) – is inmiddels voortvarend ingezet. Dit is ook het geval in bijvoorbeeld de wegenbouw en utiliteitsbouw (Hueskes, Koppenjan, & Verweij, 2016). Onze evaluatie bevestigt dat het gebruik van integrale contractvormen kansrijk is, maar het is belangrijk hier te noemen dat het niet automatisch leidt tot projecten van een hogere kwaliteit. Zeker in het geval van ruimtelijke kwaliteit – wat een lastig te definiëren en vrij ongrijpbaar concept is – ontstaat er gemakkelijk onenigheid over de gewenste, precieze fysieke vormgeving van ruimtelijke kwaliteit. Meer klassieke contractvormen, zoals het RAW-contract, bieden in die zin meer zekerheid voor de opdrachtgever dat de ruimtelijke kwaliteit, zoals die het zich voorstelde, ook wordt gerealiseerd. Maar kennis en kunde vanuit de markt worden dan niet optimaal ingezet. Integrale contractvormen zijn in die zin kansrijker, maar dienen dan, zoals de all-in strategie in de realisatiefase laat zien, wel op een interactieve manier te worden ingevuld. Het zijn geen 'Bahama's-contracten'. Intensieve afstemming tussen alle betrokken partijen, verdergaand dan alleen de opdrachtgever en opdrachtnemer, is nodig om de verwachtingen af te stemmen en de beoogde ruimtelijke kwaliteit te realiseren.

6.3. Van planning naar realisatie

In de evaluatie hebben wij aparte analyses uitgevoerd voor de plan- en realisatiefasen. Maar cruciaal voor ruimtelijke kwaliteit is ook de *overgang* van planning naar realisatie. De planfase is primair nog een papieren werkelijkheid, maar in de realisatiefase gaat daadwerkelijk de schop de grond in (Verweij, 2015). Daar waar er in de planfase nog ruimte is voor projectaanpassingen en het ontwikkelen van de ruimtelijke kwaliteit, neemt die ruimte snel af wanneer de realisatiefase aantreedt en er tenderdocumenten en contracten moeten worden opgesteld. Zeker als de druk op de ketel staat en budgetten en planningen onder druk staan, dan kan die ruimte door projectmanagers als (zeer) beperkt worden ervaren. Hier spelen de landschapsarchitect bij zowel de realisator als de aannemer, het Cluster Ruimtelijke Kwaliteit en het Q-team een belangrijke rol. Hoewel het Q-team in de realisatiefase een minder prominente rol heeft gespeeld dan in de planfase, zorgden de drie bezoeken van het Q-team in de realisatiefase ervoor dat ruimtelijke kwaliteit op de agenda bleef staan.

De *landschapsarchitect* speelt in de planfase vaak duidelijk een verbindende rol; de landschapsarchitect levert een bijdrage aan het ontwerpproces, bijvoorbeeld door een rol te spelen in het communicatieproces vanuit zijn positie als integraal onderdeel van het projectteam. In de realisatiefase is de rol van de landschapsarchitect minder gericht op het proces en meer op het product van ruimtelijke kwaliteit (vgl. Tabellen 4.1 en 4.2). Hij heeft dan meer een rol als bewaker, hoeder of toetser (rapporteur) van ruimtelijke kwaliteit (zie Tabel 5.2). Ook het *Cluster Ruimtelijke Kwaliteit* speelt een belangrijke rol. Het Cluster heeft in de planfase een rol als bemiddelaar en corrector om ervoor te zorgen dat ruimtelijke kwaliteit goed wordt ingevuld en dat het op het netvlies van de projecten komt (zie Tabel 5.1). Het Cluster speelt in de planfase dan ook een prominente rol (zie Tabel 4.1). In de realisatiefase staat het Cluster meer op afstand (zie Tabel 4.2) en

treed die vooral op als helpdesk of toetser om zo te zorgen dat ruimtelijke kwaliteit op het netvlies van de projecten blijft staan (zie Tabel 5.2).

Onze evaluatie van het programma Ruimte voor de Rivier laat het belang zien van de blijvende betrokkenheid van het Cluster Ruimtelijke Kwaliteit op programmaniveau en de landschapsarchitect op projectniveau als behartigers van het ruimtelijk kwaliteitsbelang. Daarnaast toont het hun verschuivende rolinvullingen: van aanjager en agendasetter naar hoeder en bewaker. Die rolverschuiving is essentieel voor het Cluster en de landschapsarchitect om relevant te blijven voor ruimtelijke kwaliteit in de realisatiefase.

Hoofdstuk 7: Sturen op Ruimtelijke Kwaliteit in Reflectie

Jurian Edelenbos, Erasmus Universiteit Rotterdam

De verschillende succescombinaties en bijbehorende rollen die in het onderzoek zijn gevonden, tonen de situationele toepassing van instrumenten om ruimtelijke kwaliteit te bereiken. Ze bieden ook concrete aanknopingspunten voor programma-, project- en lijnmanagers om netwerkdoelen zoals waterveiligheid met ruimtelijke functies en kwaliteiten te verbinden. In dit hoofdstuk plaatst Jurian Edelenbos de resultaten uit het onderzoek in breder perspectief.

7.1. Ruimtelijke kwaliteit vraagt om passende combinaties van instrumenten en strategieën

De studie maakt duidelijk dat ruimtelijke kwaliteit op verschillende manieren ontwikkeld en gerealiseerd kan worden: er zijn vele wegen die naar succes (ruimtelijke kwaliteit) leiden! Dit betekent echter niet dat '*anything goes*' en dat het niet uitmaakt hoe je complexe projecten aanpakt en uitvoert. Het vraagt om maatwerk en mensenwerk, om een aanpak, een combinatie van instrumenten en strategieën, die past bij de specifieke projectsituatie. Verschillende combinaties van instrumenten kunnen worden ingezet om ruimtelijke kwaliteit te bereiken in complexe waterveiligheidsprojecten. Er wordt bijvoorbeeld gesproken van een *all-in-strategie*, waarbij sturing vanuit het Cluster Ruimtelijke Kwaliteit wordt gecombineerd met de inzet van het Q-team, ontwerpateliers en de landschapsarchitect. Er is dus geen '*one size fits all*'-aanpak; geen gouden sturingsoplossing die voor iedere probleemsituatie werkt. Wat dit duidelijk maakt, is dat de projecten in Ruimte voor de Rivier over het algemeen complex (technisch, sociaal, bestuurlijk) van aard zijn, die dus iedere keer maatwerk vragen en situationeel handelen, en die dus het per situatie vragen om het combineren van instrumenten om tot effectieve, efficiënte en legitieme uitkomsten te komen. Misschien wisten we dit allemaal wel, diep in onze harten en vanuit eigen ervaring, maar deze studie toont op wetenschappelijke wijze aan (via de QCA-methode) dat dit ook daadwerkelijk zo is. Met de vier case studies is vervolgens op mooie en treffende wijze concreet betekenis en invulling gegeven aan hoe de strategieën in de praktijk zijn gebracht. Kortom, het managen en sturen van complexe waterveiligheidsprojecten vereist het kunnen lezen van de situatie en dat men vervolgens rolinvulling en handelingsrepertoire hierop afstemt om effectief te kunnen worden.

7.2. Koppeling van planfase en realisatiefase

In het onderzoek wordt bewust onderscheid gemaakt tussen twee fasen: de planfase en de realisatiefase, waarbij in het geval van de laatste fase ook het beheer wordt betrokken. Vanuit de plan- en realisatiefasen worden dan verschillende instrumenten besproken die kunnen leiden tot het realiseren van ruimtelijke kwaliteit. Een logisch en voor de hand liggende vraag is dan in hoeverre de plan- en realisatiefasen mogelijk samen een verklaring bieden voor de realisatie van ruimtelijke kwaliteit, ofwel: heeft een ordentelijke organisatie van de planfase met bijbehorend instrumentarium effect op een goede uitvoering van de projecten en zo op de realisatie van ruimtelijke kwaliteit? Vanwege beperkingen die behoren bij de gekozen QCA-methode kan hier geen antwoord op worden gegeven. Echter, de organisatie van een goede koppeling tussen de planfase en de uitvoeringsfase (met beheer) kan een goede verklaring bieden om te komen tot een soepele uitvoering van het programma Ruimte voor de Rivier, met het generiek bereiken van ruimtelijke kwaliteit (cf. Paragraaf 6.3).

In de programmastructuur van Ruimte voor de Rivier is bewust gekozen voor het organiseren van de zogenoemde '*dakpanconstructie*' waarbij plan- en realisatiefasen overlappen (zie ook Van Twist e.a., 2011). In het programma is vanaf het begin gewerkt met een organisatiemodel waarin stakeholders uit zowel de

planfase als de uitvoeringsfase actief betrokken zijn. Bij de verkenningen, planstudies en realisatie is er nauw samengewerkt tussen het ministerie en Rijkswaterstaat aan de ene kant en regionale bestuurders en belangenorganisaties aan de andere kant. Door bijvoorbeeld te werken in stuurgroepen, waarin alle overheidslagen waren gerepresenteerd, werd een koppeling gelegd tussen planvoorbereiding en de uitvoering, bijvoorbeeld door het maken van bestemmingsplannen en de verlening van vergunningen. In Ruimte voor de Rivier werd gedegen en slim toegewerkt naar het (laten) vastleggen van ruimtelijke kwaliteit in bestemmingsplannen en vergunningen. Ruimtelijk kwaliteit werd zo juridisch goed geborgd. In de (voorbereiding van de) uitvoering kon er niet opeens iets anders gemaakt worden.

Er werd sterk gewerkt vanuit het organisatieprincipe van '*redundantie*', dat wil zeggen: overtolligheid in de bezetting van stoelen in de diverse (stuur-, project-, klankbord- en werk)groepen. Dit zorgde voor intensieve samenwerking tussen de verschillende stakeholders. De stevige (voorbereidende) lijnen tussen de diverse groepen zorgden ervoor dat de coördinatie en overgang van plan- naar uitvoeringsfase voorspoedig verliep. Deze redundantie in bezetting kwam op sommige betrokkenen (bijvoorbeeld de waterbeheerders) over als onnodige bestuurlijke drukte. Uit gesprekken blijkt dat sommige betrokkenen hier vraagtekens bij plaatsten (niet efficiënt!); waarom meepraten als men in die fase zelf geen geld of kennis had (Bötger & Beekmans, 2017)? Later geven dezelfde sceptici aan dat dit organisatieprincipe gewerkt heeft, omdat lokale bestuurders later aangesproken konden worden op het tijdig afronden van bestemmingsplannen en de vergunningverlening. De bestuurlijke drukte bleek uiteindelijk voordelig te zijn in termen van het halen van deadlines en het in beeld houden van ruimtelijke kwaliteit voor de uitvoering van de projecten. Omdat partijen vroegtijdig aangehaakt waren, kon ruimtelijke kwaliteit ook in de uitvoering van projecten geborgd worden. Door deze organisatie van het besluitvormingsproces konden diverse regionale bestuurders bovendien mede-eigenaar worden van de projecten binnen het programma Ruimte voor de Rivier. Zij konden zelf in de planfase lokale ideeën en ambities aandragen die voor hen van belang waren om die vervolgens te effectueren in de realisatiefase.

Uiteindelijk kunnen we dan ook constateren dat een goede voorbereiding in de planfase en een goede doorgeleiding en -vertaling van de ontwikkelde plannen voor ruimtelijke kwaliteit, cruciaal zijn voor het daadwerkelijk kunnen implementeren van de ruimtelijke kwaliteit. Hierin speelt niet alleen juridische borging een belangrijke rol, maar deze studie laat zien dat ook de contractering erg belangrijk is. Juist de contractering vormt het scharnierpunt tussen de plan- en realisatiefase.

7.3. De kracht van inspirerend en verbindend leiderschap: grenswerkers!

In deze studie komen verschillende rollen aan bod die bestuurders, programmamanagers, projectleiders en andere betrokkenen kunnen aanwenden om tot effectieve processen en projecten te kunnen komen. Diverse rollen komen aan bod zoals: bewaker (Programmadirectie Ruimte voor de Rivier), expert en politiefunctie (Q-team) en rechterhand en ontwerper (landschapsarchitect).

Wat echter nog niet duidelijk als rol uit de studie naar voren komt, zijn de verbindende kwaliteiten van sleutelpersonen in het programma en de projecten. Ruimtelijke kwaliteit kan juist gekoppeld en geïntegreerd raken met waterveiligheid als mensen hier actief een open houding en gedrag op ontplooiën. Dit bleek juist het geval te zijn (Ten Heuvelhof e.a., 2007). Er is sprake geweest van verbindend leiderschap op verschillende plekken en niveaus: de top van het ministerie (staatssecretaris, Hoofdingenieur-Directeur; HID), de waterschappen, regiobestuurders en lokale bestuurders. Diverse bestuurders, leden van het Programmabureau en van het Cluster Ruimtelijke Kwaliteit, waren er expliciet op gericht om oog voor elkaars belangen te hebben, over de grenzen van organisatie(onderdelen) heen te kijken en te werken, relaties tot

stand te brengen, wederzijds begrip te creëren, dialoog en communicatie te voeren en om vertrouwen te ontwikkelen en te behouden.

Deze grenswerkers (ook wel '*boundary spanners*' genoemd) kunnen worden opgevat als personen die actief werken op de grens van hun organisatie(onderdelen) om de '*fit*' met hun omgeving en stakeholders te verbeteren. Ze creëren en managen verbindingen tussen organisaties, waarvan de doelen, die op het eerste oog kunnen botsen, complementair kunnen zijn. Het belang van de aanwezigheid van grenswerkers groeit naar mate de interactie en samenwerking tussen organisaties minder routinematig is en een hogere mate van onvoorspelbaarheid en complexiteit kent. Grenswerkers vervullen dus een belangrijke rol in de informatievoorziening, communicatie en coördinatie van processen en activiteiten over grenzen heen, waardoor bestaande grenzen opgerekt of overbrugd kunnen worden. In de literatuur over *boundary spanners* kunnen drie kernactiviteiten worden onderscheiden: (1) het verbinden van verschillende mensen en processen over organisatiegrenzen heen, (2) het selecteren van relevante informatie aan beide zijden van de grens en (3) het vertalen van deze informatie naar de andere kant van de grens (Van Meerkerk, 2014). Vooral de vertaalfunctie van de grenswerker is van belang, omdat hiermee informatie en kennis op begrijpelijke manier overgebracht worden en daarmee betekenis krijgen.

Grenswerkers zijn dus actief betrokken in een tweezijdige informatie- en communicatiestroom: vanuit het netwerk naar de organisatie toe en andersom. Hun rol in de coördinatie en tweezijdige informatie- en communicatiestroom vraagt om een sterke verankering van grenswerkers, zowel binnen als buiten de (project)organisatie en het programma. Zij staan rechtstreeks in contact met de lijn (directeur en/of HID) en kunnen zo efficiënt en effectief handelen. Ze zijn in staat om mogelijkheden tot het opbouwen van interorganisatorische en persoonlijke relaties te herkennen en te benutten. Competente grenswerkers hebben een sterk ontwikkeld gevoel voor de andere kant van de grens van de (project)organisatie en het netwerk waarin hun (project)organisatie zich begeeft en dat ze deels ook zelf opbouwen (Van Meerkerk, 2014). Dit betekent dat zij in staat zijn zich in te leven in andermans belangen en in andere structuren, ook wel '*otherness*' genoemd (Williams, 2002). Ze begrijpen de behoeften van andere partijen; dit stelt hen in staat om te zoeken naar gedeelde betekenissen en naar het samensmelten van individuele organisatorische belangen tot gezamenlijke beelden en belangen.

In de praktijk van het programma Ruimte voor de Rivier zagen we verschillende sleutelfiguren die deze rol op zich willen en kunnen nemen. Er is aan het begin van het programma ook bewust een team van mensen samengesteld die de competenties bezaten om over grenzen (afdelingen, directies, etcetera) heen te bewegen. Het gaat te ver voor deze reflectie om een compleet beeld van de aanwezige 'verbinders' te geven, maar de programmadirecteur (Ingwer de Boer) wordt vaak genoemd en geroemd om zijn verbindende en inspirerende leiderschapskwaliteiten. Hierbij heeft het geholpen dat hij geen klassieke Waterstater was (Ten Heuvelhof e.a., 2007) en dat hij van origine meer aandacht had voor ruimtelijke kwaliteit – en dus ook open stond voor input van het Cluster Ruimtelijke Kwaliteit – en oog had voor de regionale belangen. De programmadirecteur was aanwezig in stuurgroepen, kende vele bestuurders persoonlijk en was op zoek om in gezamenlijkheid gemeenschappelijke doelen te ontwikkelen, waarbij belangen van regionale en lokale bestuurders meegekoppeld werden. Dergelijke verbindende activiteiten zijn gericht op het ontwikkelen van persoonlijk contact en relaties. In een dergelijk, vaak informeel, klimaat kan interpersoonlijk vertrouwen ontstaan, omdat mensen zich open stellen voor belangen en waarden van anderen.

Leidinggevend in het programmabureau, maar ook bij andere organisaties als provincies en waterschappen, hebben een verbindende rol kunnen spelen, waarbij het organiseren van ontmoetingsplekken en het timen van momenten van kennis- en informatie-uitwisseling een belangrijke rol hebben gespeeld. Meer personen,

bijvoorbeeld sommige dijkgraven en regionale bestuurders, bezaten deze verbindende kwaliteiten. Verbindend leiderschap is namelijk niet voorbehouden aan een persoon; verbinding vindt plaats in interactie tussen meer personen die namens hun organisatie(onderdeel) handelen en (mentale en organisatie)grenzen willen verruimen. Dit samenspel van verscheidene 'verbinders' heeft ertoe geleid dat meer openheid en oprechte interesse naar elkaar kon ontstaan, dat belangen vervlochten konden worden en dat uiteindelijk ruimtelijke kwaliteit een belangrijke en zichtbare plek kon innemen in diverse projecten binnen het programma Ruimte voor de Rivier.

7.4. Interactieve ontwerpateliers met actieve rol voor landschapsarchitect

Een vaak terugkerend fenomeen in de projecten van Ruimte voor de Rivier zijn de interactieve ontwerpateliers. In de planfase worden diverse stakeholders (maatschappelijke organisaties, bestuurlijke partners, etcetera) uitgenodigd om via bijvoorbeeld keukentafelsessies en participatief ontwerpen op zoek te gaan naar krachtige en aansprekende ontwerpen voor ruimtelijke kwaliteit. Hierin worden de kennis, belangen en perspectieven van diverse stakeholders gebundeld om tot rijke beelden en plannen te komen. Dit proces is vaak ondersteund door een landschapsarchitect die kennis inbracht, plannen visualiseerde en ruimtelijke ambities schetste. De landschapsarchitect nam een rol met een focus op het leveren van een product (bijvoorbeeld een ruimtelijk kwaliteitskader of ruimtelijke visie) of een focus op het leveren van een bijdrage aan een proces (bijvoorbeeld participatief ontwerpen). Uit de studie komt de rol van de landschapsarchitect in de planfase sterk naar voren in de *project-gedreven strategie* en de *all-in strategie*. Ook in de realisatiefase bij de *all-in strategie* en de *contractstrategie* komt deze rol van de landschapsarchitect weer terug. Blijkbaar heeft de landschapsarchitect in het programma en de projecten een belangrijke rol gespeeld om ruimtelijke kwaliteit te ontwikkelen en te realiseren. De landschapsarchitect eiste zijn rol op, niet alleen in de ateliers maar ook in het IPM-team, hoewel dit laatste vaak niet een vanzelfsprekende rol en positie was. In de praktijk hing het vaak af van het optreden van de landschapsarchitect zelf, de algemene projectleider en de steun vanuit het Q-team en het Cluster Ruimtelijke Kwaliteit of de rol ook krachtig kon worden. De landschapsarchitect trad soms op als '*inspirator*' (voor ruimtelijke kwaliteit), dan weer als "*hoeder*", "*bewaker*" of "*toetser*" van de visie van ruimtelijke kwaliteit in de concrete uitwerking en uitvoering van de projecten. Het werken met een meer prominente rol en positie van de landschapsarchitect is tamelijk nieuw voor complexe waterveiligheidsprojecten en blijkt dus goed te werken (in termen van gerealiseerde ruimtelijke kwaliteit).

7.5. De startsituatie en de opdracht

De combinaties van verschillende instrumenten hebben hun positieve impact op de realisatie van ruimtelijke kwaliteit kunnen hebben door de startsituatie en dubbele opdracht voor het programma Ruimte voor de Rivier. Het programma heeft zijn oorsprong gekend in een tijdgeest van eind jaren negentig – begin 2000, waar men op een andere manier naar waterveiligheid is gaan kijken met meer aandacht voor ruimtelijke ontwikkeling en kwaliteit. Ook waren er meer financiële middelen voorhanden, omdat het economisch beter ging met Nederland. Met andere woorden: de tijdgeest zat mee in het maken van een programma Ruimte voor de Rivier waarin een dubbeldoelstelling kon worden geformuleerd. Ruimtelijke kwaliteit wordt naast waterveiligheid expliciet als doelstelling genoemd: "*naast het bereiken van de veiligheid, heeft deze PKB tot doel een bijdrage te leveren aan de verbetering van de ruimtelijke kwaliteit van het rivierengebied en het rivierengebied daarmee economisch, ecologisch en landschappelijk te versterken*" (Ruimte voor de Rivier, 2007, p. 9). Dit heldere vertrekpunt verschaftte legitimiteit voor innovatief handelen. Het ondersteunde dat er constant (bij)gestuurd kon worden op ruimtelijke kwaliteit door de PDR, regionale bestuurders en projectmanagers. Als de dubbeldoelstelling het leidende principe is, dan kunnen structuur en proces volgen. De dubbeldoelstelling werkte uit als de 'gedeelde ambitie' van verschillende stakeholders en kon dienen als bindmiddel tussen

organisaties en mensen. Het kan daarmee gezien worden als een belangrijke contextuele factor waarbinnen programmastructuur en -management, sturingsinstrumenten, samenwerkingsprocessen en interpersoonlijke communicatie en interactie konden werken. Het is daarom nodig om de gevonden instrumentencombinaties in deze studie binnen die context te bezien. Als de context anders is, en waar dus geen dubbeldoelstelling expliciet centraal staat, dan kunnen er mogelijk juist andere doorslaggevende instrumenten en strategieën gevonden worden. De dubbeldoelstelling is in feite de erkenning dat water niet alleen staat, maar vaak onderdeel is van een groter geheel van ruimtelijke complexiteit. Binnen deze context kon het idee van 'meekoppelen' ontstaan en gedijen. Er is iedere keer bekeken hoe op intelligente wijze waterstandsdeling kon worden gerealiseerd in combinatie met ruimtelijke ontwikkeling en kwaliteit.

In een dergelijke situatie kon het programma ontstaan en gedijen, een programma dat relatief los kwam te staan van de lijnorganisatie. Een aparte programmaorganisatie met eigen HID en budget bood tegelijkertijd meer ruimte om minder bureaucratisch te bewegen. Tegelijkertijd werd het programma als een samenhangende set van projecten gezien (mandje/portfolio met projecten) die onderling samenhang vertoonden (oplossingen in sommige projecten konden effect hebben voor andere projecten). Het programma was geen set losse projecten met eigen doelstellingen. Tegelijk is het losstaan van de lijnorganisatie ook een gevaar, het gevaar dat het programma uiteindelijk geen onderdeel wordt van de lijn en dat het dus na voltooiing geen blijvende impact op de lijnorganisatie heeft.

7.6. De kracht van dubbel-denken en -handelen

Vanuit de dubbeldoelstelling komen we ook bij het organisatieprincipe '*porte-manteau*' – in het Engels ook wel '*ambidexterity*' genoemd, zoals '*concullega*', de samenvoeging van '*collega*' en '*concurrent*' – dat vaak terugkeert bij het management van complexe projecten (cf. Edelenbos & Teisman, 2013). Het gaat daarbij om combinaties van instrumenten, strategieën en rollen. De kracht ligt in de combinaties van instrumenten, in het bij elkaar brengen van denkrichtingen en handelwijzen die ogenschijnlijk tegengesteld aan elkaar lijken te zijn, maar juist in een goed gebalanceerde combinatie heel goed blijken uit te werken in de praktijk. In het programma Ruimte voor de Rivier komen er enkele duidelijk naar voren die het succes van het programma hebben betekend en (mede) hebben kunnen leiden tot de realisatie van ruimtelijke kwaliteit. Verschillenden passeren de revue.

7.6.1. Zowel hiërarchische kaders bieden als ruimte geven aan lokale uitvoering: top-bottom!

In Ruimte voor de Rivier is op programmaniveau (soms stevig) gestuurd op enkele belangrijke kaders zoals het waterstandsverlagend effect, het budget en een globale omschrijving van de maatregel. Maar daarbinnen is ruimte voor lokaal maatwerk en inpassing van ruimtelijke kwaliteit. Kortom, er was sprake van een slimme combinatie van een nationaal top-down geformuleerd programma met duidelijk randvoorwaarden dat op subtiële wijze een bottom-up benadering toelaat binnen strenge kaders van planning, budget en scope. Er is oog voor formele procedures en kaders, maar daarnaast en daarbinnen is er oog voor het informele, voor het opbouwen van vertrouwenwekkende onderlinge contacten en relaties. Deze samensmelting van formele randvoorwaarden met informele zoekprocessen op decentraal niveau heeft het mogelijk gemaakt om ruimtelijke kwaliteit binnen de kaders van waterveiligheid te realiseren.

7.6.2. Zowel gericht op daadkracht als draagvlak: draagkracht!

In het streven naar waterveiligheid is constant gezocht om ook regionaal en maatschappelijk draagvlak te creëren, om lokale, meer ruimtelijk-georiënteerde projecten en ambities mee te koppelen met het programma Ruimte voor de Rivier. De verkenningsfase kende al veel aandacht voor het betrekken van

regiopartijen en dat is gecontinueerd in de plan- en uitvoeringsfasen. Tegelijk is er constant gestreefd naar daadkracht en realisatie: strakke aansturing vanuit de PDR en politieke controle vanuit de Tweede Kamer. Er is erkenning van ieders eigenbelang, maar met als doel om te komen tot gemeenschappelijk belang (tot uitdrukking komend in het adagium van *'meekoppelen'*). Vanuit het combineren van eigenbelangen tot gemeenschappelijke belangen wordt het mogelijk om snelheid te boeken (daadkracht) als ook legitimiteit (draagvlak) te werven voor het programma en haar concrete projecten.

7.6.3. Zowel experimenteren (exploratie) als consolideren (exploitatie): exploitatie!

In het programma is er vanaf het begin veel ruimte gecreëerd voor innoveren en experimenteren. Zo is gewerkt met de fenomenen *'koploper-project'* en *'omwisselbesluit'*. Er is in het programma ruimte geweest om dingen anders te doen, om te leren en te experimenteren, dat vervolgens ook nog eens is doorgevoerd en geconsolideerd in adaptatie/aanpassing van de structuur en werkwijze van het programma. Met het omwisselbesluit, bijvoorbeeld, heeft het programma laten zien adaptief te zijn als de situatie daarom vroeg, door durven een besluit om te wisselen als daar goede aanleiding toe is. Deze *'exploitatie'* heeft er mede toe bijgedragen dat het programma effectief en innovatief kon worden.

7.7. Wenkende perspectieven in andere tijden

Op basis van de ervaringen van het programma Ruimte voor de Rivier kan een sterk pleidooi worden gehouden voor bestuurlijk intelligent handelen dat niet zozeer vertrekt vanuit het ene of andere organisatieprincipe, maar juist denkt in het combineren van en balanceren tussen organisatieprincipes. Daarnaast ligt de kracht in het combineren van instrumenten en strategieën die getuigen van maatwerk en die passen bij de specifieke situatie van de projecten. Dergelijk intelligent sturend handelen wordt gevraagd in complexe projecten en programma's, wat meer mogelijkheden biedt om te komen tot goede resultaten, inclusief ruimtelijke kwaliteit.

Nu heeft het programma Ruimte voor de Rivier de tijdgeest mee gehad. Het programma is gestart in een tijd waarin Nederland economisch gezien de wind in de rug had. Zo kon een eigen programma met een eigen budget worden gecreëerd. Tien jaar later leven we in een heel andere tijd, maar inzichten uit het programma Ruimte voor de Rivier zijn nog steeds relevant en bruikbaar voor de huidige en toekomstige tijd. Dat wil overigens niet zeggen dat de inzichten en conclusies zomaar 1-op-1 te transplanteren zijn naar andere projecten en programma's; er is constant maatwerk nodig.

Complexe projecten, nat of droog, spelen zich af in bestuurlijke en maatschappelijke complexe omgevingen. Zo spreken we tegenwoordig van de participatiesamenleving en wordt in de Omgevingswet participatie verplicht gesteld bij projectbesluiten voor grotere projecten. Bij besluitvorming over de omgevingsvisie en het omgevingsplan wordt de participatie van alle betrokkenen stevig gestimuleerd. Er is binnen de projecten van het programma Ruimte voor de Rivier veel ervaring opgedaan met hoe burgers, maatschappelijke groepen en bestuurlijke partners adequaat en effectief betrokken kunnen worden. Binnen Ruimte voor de Rivier was sprake van uitnodigend bestuur: stakeholders zijn constant uitgenodigd en uitgedaagd om mee te denken en mee te werken. Dit heeft uiteindelijk tot sterk co-creatief vermogen geleid.

Een belangrijke kracht van het programma Ruimte voor de Rivier was dat het programma tamelijk zelfstandig (met een eigen HID, directie en team) van de bestaande lijnorganisatie heeft kunnen functioneren. Dat maakte het mogelijk om met draagkracht, dat wil zeggen efficiënt (met focus, binnen budget) en effectief (behalen gedragen resultaat) te opereren. Wanneer een programma stevig in de lijn gezet wordt, kan het snel haar draagkrachtig opereren verliezen als gevolg van bestaande procedures, wijzen van handelen en

organisatiecultuur. Tegenwoordig worden complexe opgaven juist met een programmabebanding aangepakt.

Er wordt ook wel gesproken over het tijdperk van het programmamanagement, door Maylor et al. (2006) '*programmatisation*' genoemd. Die aanpak is bij uitstek geschikt om tendensen van fragmentatie, verkokering, specialisatie en interne gerichtheid (die kenmerkend zijn voor vele (publieke) organisaties) goed tegenwicht te kunnen bieden om uiteindelijk meer omgevingsgericht – gericht op samenwerking met bestuurlijke en maatschappelijke stakeholders uit de omgeving – te kunnen werken. Grote infrastructurele projecten vragen vanwege hun sociale, inhoudelijke en organisatorische complexiteit om een dergelijke programmatische aanpak. Tegelijkertijd kunnen we van Ruimte voor de Rivier leren dat een programma dan wel zowel *zelfstandig naast* als *in goede verbinding met* de lijnorganisatie moet worden gepositioneerd, met competente grenswerkers met verbindend vermogen naar andere mensen en organisaties, die een klimaat van vertrouwen en samenwerking kunnen co-creëren. Vele grenswerkers uit het programma Ruimte voor de Rivier keren vandaag de dag terug in de lijnorganisatie en ervaren dat hun grensverleggende werk hier juist niet meer goed tot uiting en nut komt. Wanneer een programma vanaf het begin in de lijnorganisatie wordt gepositioneerd, kan eigenlijk niet meer van een programma-aanpak worden gesproken. Het is een benaming die eigenlijk niet meer de lading dekt; het gaat op in de al bestaande lijnorganisatie met de daarmee gepaard gaande dominante procedures, regels en werkwijzen en het boet op deze wijze in aan draagkracht die juist programma-organisaties, zoals Ruimte voor de Rivier, zo sterk en aantrekkelijk maken. Het is daarom goed dat er steeds meer met een programma-aanpak wordt gewerkt, maar dan wel op een zodanige manier die het mogelijk maakt om de latente krachten ervan daadwerkelijk in de praktijk te brengen, zoals het programma Ruimte voor de Rivier vaak heeft laten zien.

Referentielijst

- Bötger, E., & Beekmans, C. (2017). *Deevaluatie bestuurlijke samenwerking Ruimte voor de Rivier*. Programmabureau Ruimte voor de Rivier.
- Busscher, T. (2014). *Towards a programme-oriented planning approach: Linking strategies and projects for adaptive infrastructure planning*. Groningen: University of Groningen.
- Collignon-Havinga, R., Menke, M., Oosterwijk, W., Van der Grift, J., & Tilstra, M. (2009). *Ruimtelijke kwaliteit bij Ruimte voor de Rivier: Rollen, taken, organisatie en werkwijze*. Utrecht: Ruimte voor de Rivier.
- Cronqvist, L. (2016). *Tosmana: Tool for cs-, mv-, and fsQCA*. Trier: University of Trier.
- Edelenbos, J., & Teisman, G.R. (2013). Water governance capacity: The art of dealing with a multiplicity of levels, sectors and domains. *International Journal of Water Governance*, 1, 89–108.
- Feddes, Y., & Hinz, A. (2013). *Procevaluatie Ruimte voor de Rivier: Ruimtelijke kwaliteit in uitvoering*. Utrecht: Feddes/Olthof Landschapsarchitecten.
- Friese, S. (2012). *Qualitative data analysis with ATLAS.ti*. London: Sage Publications.
- Groenendijk, J.M., Kwadijk, F., Van der Meulen, G., & Westerweel, J.W. (2016). *Beleidsmatige tussenevaluatie grote waterveiligheidsprogramma's: Ministerie van Infrastructuur en Milieu*. Amersfoort: Twynstra Gudde.
- Hueskes, M., Koppenjan, J.F.M., & Verweij, S. (2016). Publiek-private samenwerking in Nederland en Vlaanderen: Een review van veertien proefschriften. *Bestuurskunde*, 25(2), 90–104.
- Hulsker, W., Wienhoven, M., Van Diest, M., & Buijs, S. (2011). *Evaluatie ontwerpprocessen: Ruimte voor de Rivier*. Rotterdam: Ecorys.
- Jong, P., & Van den Brink, M. (2017). Between tradition and innovation: Developing flood risk management plans in the Netherlands. *Journal of Flood Risk Management*, 10(2), 155–163.
- Klijn, F., De Bruin, D., De Hoog, M.C., Jansen, S., & Sijmons, D.F. (2013). Design quality of Room-for-the-River measures in the Netherlands: Role and assessment of the quality team (Q-team). *International Journal of River Basin Management*, 11(3), 287–299.
- Maylor, H., Brady, T., Cooke-Davies, T., & Hodgson, D. (2006). From projectification to programmification. *International Journal of Project Management*, 24(8), 663–674.
- Pattyn, V., Gerrits, L.M., & Verweij, S. (2015). Qualitative comparative analysis: Meer behorend bij de kwalitatieve dan de kwantitatieve benadering. *Kwalon*, 20(3), 26–33.
- Programmadirectie Ruimte voor de Rivier. (2006). *Offerte planstudie Ruimte voor de Rivier: Verkorte versie 11 augustus 2006*. Den Haag: Rijkswaterstaat.
- Programmadirectie Ruimte voor de Rivier. (2007). Programmadirectie voert de regie. *Waterstand*, 1.
- Ragin, C.C. (1987). *The comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative strategies*. Berkeley: University of California Press.
- Rijkswaterstaat. (2017). *Oogst ruimtelijke kwaliteit voor Ruimte voor de Rivier*. Utrecht: Rijkswaterstaat.
- Ruimte voor de Rivier. (2007). *Planologische kernbeslissing Ruimte voor de Rivier: Vastgesteld besluit, nota van toelichting*. Utrecht: Projectorganisatie Ruimte voor de Rivier.
- Ruimte voor de Rivier. (2015). *Ruimte voor innovatie: Stapsgewijs of met grote sprongen*. Ruimte voor de Rivier.

- Ruimte voor de Rivier. (2016). *28e Voortgangsrapportage: 1 januari 2016 - 30 juni 2016*. Utrecht: Programmabureau Ruimte voor de Rivier van Rijkswaterstaat.
- Ten Heuvelhof, E., De Bruijn, H., De Wal, M., Kort, M., Van Vliet, M., Noordink, M., & Böhm, B. (2007). *Procesevaluatie: Totstandkoming PKB Ruimte voor de Rivier*. Berenschot.
- Van den Brink, M. (2009). *Rijkswaterstaat on the horns of a dilemma*. Delft: Uitgeverij Eburon.
- Van Meerkerk, I.F. (2014). *Boundary spanning in governance networks: A study about the role of boundary spanners and their effects on democratic throughput legitimacy and performance of governance networks*. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.
- Van Twist, M., Ten Heuvelhof, E., Kort, M., Olde Wolbers, M., Van den Berg, C., & Bressers, N. (2011). *Tussenevaluatie PKB Ruimte voor de Rivier: Eindrapportage*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam & Berenschot.
- Verweij, S. (2015). *Once the shovel hits the ground: Evaluating the management of complex implementation processes of public-private partnership infrastructure projects with qualitative comparative analysis*. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.
- Verweij, S., & Gerrits, L.M. (2012). Systematische kwalitatieve vergelijkende analyse. *Kwalon*, 17(3), 25–33.
- Williams, P. (2002). The competent boundary spanner. *Public Administration*, 80(1), 103–124.

Bijlage A: Projectenoverzicht

Case Label	Projectnaam	Type Maatregel	Naam in 28e Voortgangsrapportage (Ruimte voor de Rivier, 2016)
Casus_01	Ruimte voor de Waal	Dijkverlegging	Dijkteruglegging Lent
Casus_02	Kribverlaging Waal	Kribverlaging	Kribverlaging Midden-Waal; Kribverlaging Waal-Fort St. Andries; Kribverlaging Beneden Waal
Casus_03	Langsdammen Waal	Langsdammen	N/A
Casus_04	Het Munnikenland	Dijkverlegging; Uiterwaardvergraving	Uiterwaardvergraving Brakelse Benedenwaarden en Dijkverlegging Munnikenland
Casus_05	Uiterwaardvergraving Bedrijventerrein Avelingen	Uiterwaardvergraving	Uiterwaardvergraving Avelingen
Casus_06	Ontpoldering Noordwaard	Ontpoldering	Ontpoldering Noordwaard
Casus_07	Ontpoldering Overdiep	Ontpoldering	Ontpoldering Overdiepse Polder
Casus_08	Berging op het Volkerak-Zoommeer	Berging	Waterberging op het Volkerak-Zoommeer
Casus_09	Nederrijn: Uiterwaardvergraving Doorwerthsche Waarden	Uiterwaardvergraving	Uiterwaardvergraving Doorwerthsche Waarden
Casus_10	Nederrijn: Uiterwaardvergraving Middelwaard	Uiterwaardvergraving	Uiterwaardvergraving Middelwaard
Casus_11	Nederrijn: Uiterwaardvergraving De Tollewaard	Uiterwaardvergraving	Uiterwaardvergraving De Tollewaard
Casus_12	Nederrijn: Obstakelverwijdering Machinistenschool Elst	Obstakelverwijdering	Obstakelverwijdering Machinistenschool Elst
Casus_13	Ruimte voor de Lek Vianen	Uiterwaardvergraving	Uiterwaardvergraving Honswijkerwaarden, Stuweiland Hagestein, Hagesteinse Uiterwaard en Heerenwaard
Casus_14	Dijkverlegging Cortenoever	Dijkverlegging	Dijkverlegging Cortenoever
Casus_15	Dijkverlegging Voorsterklei	Dijkverlegging	Dijkverlegging Voorsterklei
Casus_16	Ruimte voor de Rivier Deventer	Uiterwaardvergraving	Uiterwaardvergraving Bolwerksplas, Worp en Ossenwaard; Uiterwaardvergraving Keizers- en Stobbenwaarden en Olsterwaarden
Casus_17	Ruimte voor de Rivier Zwolle: Dijkverlegging Westenholte	Dijkverlegging	Dijkverlegging Westenholte
Casus_18	Ruimte voor de Rivier Zwolle: Uiterwaardvergraving Scheller-Oldeneler Buitenwaarden	Uiterwaardvergraving	Uiterwaardvergraving Scheller en Oldeneler Buitenwaarden
Casus_19	Ruimte voor de Rivier IJsseldelta: Zomerbedverlaging Beneden-IJssel	Zomerbedverlaging	Ruimte voor de Rivier IJsseldelta, Gedeelte Zomerbedverlaging
Casus_20	Uiterwaardvergraving Meinerswijk Arnhem	Uiterwaardvergraving	Uiterwaardvergraving Meinerswijk
Casus_21	Dijkverbetering Steurgat	Dijkverbetering	Dijkverbetering Steurgat/Land van Altena
Casus_22	Dijkverbetering Schoonhovense Veer-Langerak	Dijkverbetering	Dijkverbetering Lek/Alblasserwaard en de Vijfheerenlanden
Casus_23	Dijkverbetering Amer/Donge	Dijkverbetering	Dijkverbetering Amer/Donge

Bijlage B: Vragenlijst Enquête

Nu het programma Ruimte voor de Rivier ten einde loopt worden verschillende onderdelen van het programma geëvalueerd. Een van de onderdelen is de manier waarop ruimtelijke kwaliteit in het programma georganiseerd en geborgd is. Deze evaluatie wordt in opdracht van Rijkswaterstaat (Cor Beekmans, Regina Havinga en Hermine der Nederlanden) uitgevoerd door de Rijksuniversiteit Groningen, Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen. Voor deze evaluatie nemen we alle Ruimte voor de Rivier projecten die nu afgerond zijn onder de loep.

Veel gegevens voor deze evaluatie kunnen we uit het archief bij Rijkswaterstaat halen. Hoewel veel te vinden is, zijn we nog op zoek naar gegevens over een aantal specifieke onderwerpen. Omdat ze vrij specifiek kunnen zijn, worden sommige vragen nader toegelicht.

Er zijn in totaal 12 vragen. Deze zijn opgedeeld in 'algemeen', 'planfase' en 'realisatiefase'. We verzoeken u vriendelijk de enquête zo gedetailleerd mogelijk in te vullen. U hoeft alleen de vragen in te vullen voor de fase waarin u projectmanager was. Omdat het gerichte vragen zijn, zal dit niet lang duren.

Algemeen

Vraag 1	Antwoord
Voor welke project vult u deze korte enquête in?	
Wat was uw rol in het project? Bijvoorbeeld: technisch manager, omgevingsmanager, projectmanager.	
Van wanneer tot wanneer duurde de planfase?	
Van wanneer tot wanneer duurde de realisatiefase?	

Planfase

Stakeholders

Bij projecten spelen verschillende stakeholders een rol, denk aan overheden, belangengroepen, aannemers, etc. Welke stakeholders waren betrokken en wat was hun invloed?

Vraag 2	Antwoord
Wat waren de vijf belangrijkste stakeholders tijdens uw project tijdens de planfase? En kunt u voor deze vijf stakeholders aangeven of hun rol coöperatief of belemmerend was?	
Kunt u aangeven of er conflicten hebben plaatsgevonden tussen de stakeholders? Zo ja, tussen welke?	

Project Champion

Omschrijving. Een 'project champion' is iemand die officieel niet in het projectteam zit en buiten zijn verwachte rol of verantwoordelijkheid gaat om het project te promoten. In andere woorden, de manier waarop zij het project ondersteunen komt niet voort uit een verplichting. Wij zijn vooral geïnteresseerd of er in uw project een project champion was die zich bemoeide met het ruimtelijk ontwerp van de maatregel. Een goed voorbeeld hiervan is Theo Rietkerk die als gedeputeerde van de Provincie Overijssel een warm pleitbezorger en ambassadeur was van de Ruimte voor Rivier projecten in deze provincie. Maar het kan ook een lokaal figuur zijn.

Vraag 3	Antwoord
Vallen er één of meerdere project champions aan te wijzen in uw project?	

Zo ja, wie was dit en bij welke organisatie werkte hij/zij?	
Op een schaal van 1 tot 10, kunt u aangeven hoe belangrijk de project champion was in het proces richting het bereiken van ruimtelijke kwaliteit in het planontwerp?	

Ontwerpateliers

Veel Ruimte voor de Rivier projecten zijn geprezen om hun interactieve planbenadering. We willen hier graag meer over weten en zijn specifiek op zoek naar het aantal interactieve sessies waarin samen met andere stakeholders is bediscussieerd wat de inhoud van de maatregel zou moeten zijn. Voorbeelden hiervan zijn ontwerpateliers, schetsschuiten, inspraakavonden, etc.

<i>Vraag 4</i>	<i>Antwoord</i>
Kunt u aangeven hoeveel van dit soort interactieve sessies zijn gehouden tijdens de planfase?	
Welke stakeholders waren er betrokken bij deze sessie?	
Op een schaal van 1 tot 10, kunt u aangeven hoe belangrijk de ateliers waren in het proces richting het bereiken van ruimtelijke kwaliteit in het planontwerp?	
Was het aantal ateliers genoeg?	

Integraal Ontwerpteam

Vanuit het programma Ruimte voor de Rivier werd het werken met een integraal ontwerpteam aangeraden. In een ideaal integraal ontwerpteam zaten: een ruimtelijk ontwerper/landschapsarchitect, een rivierkundige, een ecooloog, een bodemdeskundige, een cultuurhistoricus, een civiel technicus en een kostendeskundige. Kunt u aangeven in welke mate er in uw project sprake was van een integraal ontwerpteam? Welke disciplines waren gedekt?

<i>Vraag 5</i>	<i>Antwoord</i>
Welke van de volgende disciplines waren aanwezig in het integrale ontwerpteam? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ruimtelijk ontwerper/landschapsarchitect ▪ Rivierkundige ▪ Ecooloog ▪ Bodemdeskundige ▪ Cultuurhistoricus ▪ Civiel technicus ▪ Kostendeskundige 	

Landschapsarchitect

In veel Ruimte voor de Rivier projecten was een landschapsarchitect aanwezig. De rol die de architect speelde verschilt per project. In sommige projecten werd de landschapsarchitect vooral ingehuurd om een specifiek product op te leveren, zoals een ruimtelijk kwaliteitskader, ambitiedocument of schetsontwerp. In andere gevallen speelde de landschapsarchitect ook een belangrijke rol in het planningsproces en was hij of zij bijvoorbeeld ook een integraal lid van het projectteam. Zou u kunnen aangeven of de landschapsarchitect in uw project meer georiënteerd was op het product of ook op het proces?

<i>Vraag 6</i>	<i>Antwoord</i>
Bij welke producten was de landschapsarchitect betrokken?	
Op welke manier was de landschapsarchitect betrokken bij het projectteam?	
Op welke manier was de landschapsarchitect betrokken bij het omgevingsproces (draagvlak)?	

Bent u tevreden over de geleverde ontwerp kwaliteit van de landschapsarchitect?	
Bent u tevreden over de manier van communiceren van de landschapsarchitect?	
Zou u op een schaal van 1 (alleen een product leveren) tot 10 (volledig integraal lid projectteam) de rol van de landschapsarchitect in kunnen schatten?	

Cluster Ruimtelijke Kwaliteit en Q-Team

Het Cluster Ruimtelijke Kwaliteit heeft een toetsende en faciliterende rol gespeeld in het realiseren van ruimtelijke kwaliteit op projectniveau. Daarbij kreeg zij advies van het onafhankelijke Q-team. De inbreng van het Cluster was soms meer reactief, waarbij het vooral ging om een helpdeskfunctie. Soms was het meer proactief in bijvoorbeeld de ontwerp-overleggen die bij Fort Werk aan het Spoel zijn georganiseerd. Tevens heeft het Cluster per riviertak handreikingen opgesteld. Wij willen graag meer inzicht in de rol van het Cluster. Zou u daarom onderstaande vragen willen beantwoorden?

Vraag 7	Antwoord
Op een schaal van 1 tot 10, kunt u aangeven in hoeverre de toetsen van mijlpalen verschil hebben gemaakt voor ruimtelijke kwaliteit?	
Is de helpdeskfunctie gebruikt? Hoe vaak is er gebruik gemaakt van de helpdeskfunctie? Op een schaal van 1 tot 10, kunt u aangeven hoe intensief er gebruik is gemaakt van de helpdeskfunctie?	
Is de Handreiking Ruimte Kwaliteit gebruikt? Op een schaal van 1 tot 10, kunt u aangeven hoe intensief er gebruik is gemaakt van de Handreiking? Op een schaal van 1 tot 10, kunt u aangeven hoe sterk de invloed is geweest van de Handreiking in het proces richting het bereiken van ruimtelijke kwaliteit in het plan?	
Kunt u een cijfer van 1 (beperkt) tot 10 (groot) toekennen aan de mate waarin het Cluster Ruimtelijke Kwaliteit van invloed is geweest in het proces richting het bereiken van ruimtelijke kwaliteit in uw project?	
Kunt u een cijfer van 1 (beperkt) tot 10 (groot) toekennen aan de mate waarin het Q-team van invloed is geweest in het proces richting het bereiken van ruimtelijke kwaliteit in uw project?	

Realisatiefase

Stakeholders

Bij projecten spelen verschillende stakeholders een rol, denk aan overheden, belangengroepen, aannemers, etc. Welke stakeholders waren betrokken en wat was hun invloed?

Vraag 8	Antwoord
Wat waren de vijf belangrijkste stakeholders tijdens uw project tijdens de realisatiefase? En kunt u voor deze vijf stakeholders aangeven op hun rol coöperatief of belemmerend was?	
Kunt u aangeven of er conflicten hebben plaatsgevonden tussen de stakeholders? Zo ja, tussen welke?	

Landschapsarchitect

In veel Ruimte voor de Rivier projecten was in de realisatiefase (afhankelijk van de contractvorm) een landschapsarchitect aanwezig. Was er een landschapsarchitect bij de realisator? En was er een landschapsarchitect betrokken bij het uitvoerend consortium of de aannemer? En speelde deze laatste een centrale rol in de realisatie of stond deze meer op afstand?

Vraag 9	Antwoord
Was er een landschapsarchitect aanwezig bij de realisator?	

Was er een landschapsarchitect aanwezig bij het uitvoerend consortium? a) Stond deze landschapsarchitect (meer) op afstand van het project of speelde deze een centrale rol? b) Op een schaal van 1 tot 10, kunt u aangeven hoe sterk de invloed is geweest van de landschapsarchitect bij de aannemer in het proces richting het bereiken van ruimtelijke kwaliteit is geweest?	
Kunt u op een schaal van 1 tot 10 aangeven in welke mate de interactie tussen de landschapsarchitect bij de realisator en bij de aannemer soepel verliep? Een score van 1 is hierbij gebrekkige interactie en een score van 10 is hierbij optimale interactie.	

Cluster Ruimtelijke Kwaliteit en Q-Team

In hoeverre heeft uw project gebruik gemaakt van de kennis en ervaring die aanwezig was bij het Cluster Ruimtelijke Kwaliteit tijdens de realisatiefase?

<i>Vraag 10</i>	<i>Antwoord</i>
Is de helpdeskfunctie gebruikt? a) Hoe vaak is er gebruik gemaakt van de helpdeskfunctie? b) Op een schaal van 1 tot 10, kunt u aangeven hoe intensief er gebruik is gemaakt van de helpdeskfunctie?	
a) Zijn er programma-brede bijeenkomsten bijgewoond die door het Cluster zijn georganiseerd? b) Op een schaal van 1 tot 10, kunt u aangeven hoe sterk de invloed van deze bijeenkomsten is geweest in het proces richting het bereiken van ruimtelijke kwaliteit?	
Is een medewerker van het Cluster Ruimtelijke Kwaliteit onderdeel van het proces geweest? a) Op een schaal van 1 tot 10, kunt u aangeven hoe intensief een medewerker van het Cluster bij het proces betrokken was? b) Op een schaal van 1 tot 10, kunt u aangeven hoe sterk de invloed van deze betrokkenheid is geweest in het proces richting het bereiken van ruimtelijke kwaliteit?	
Kunt u een cijfer van 1 (beperkt) tot 10 (groot) toekennen aan de mate waarin het Cluster Ruimtelijke Kwaliteit van invloed is geweest in het proces richting het bereiken van ruimtelijke kwaliteit in uw project?	
Kunt u een cijfer van 1 (beperkt) tot 10 (groot) toekennen aan de mate waarin het Q-team van invloed is geweest in het proces richting het bereiken van ruimtelijke kwaliteit in uw project met haar uitvoeringsbezoeken?	

Aanbesteding

In hoeverre is er rekening gehouden met ruimtelijke kwaliteit bij de aanbesteding?

<i>Vraag 11</i>	<i>Antwoord</i>
Wat voor contractvorm had dit project?	
Hoe expliciet was ruimtelijke kwaliteit in het aanbestedingsdossier meegegeven?	
Was ruimtelijke kwaliteit een EMVI criterium?	

Beheer

Bij het SNIP3-besluit wordt ook een Beheer- en Onderhoudsplan opgesteld. Bij bepaalde projecten, bijvoorbeeld Het Munnikenland, is ervoor gekozen dit plan te actualiseren tijdens de realisatiefase. Heeft er bij uw project ook een actualisatie van het B&O plan plaatsgevonden?

<i>Vraag 12</i>	<i>Antwoord</i>
Is het Beheer en Onderhoudsplan bij SNIP3 geactualiseerd tijdens de realisatiefase?	

Bijlage C: Ruwe Datatabellen⁴

Ruwe Data Planfase

Case Label	Ruwe Data: Instrumenten en Ruimtelijke Kwaliteit					
	<i>Q-Team</i>	<i>Ontwerpateliers</i>	<i>Bestuurlijk Commitment</i>	<i>Landschapsarchitect</i>	<i>Cluster Ruimtelijke Kwaliteit</i>	<i>Ruimtelijke Kwaliteit</i>
Casus_01	3		Nee			Voldoende
Casus_02	11	1,5	Nee	4	5	Voldoende
Casus_03	11	0	Nee	7	4	Onvoldoende
Casus_04	6	Meerdere	Ja	8	8	Voldoende
Casus_05	2		Ja			Voldoende
Casus_06	6	Veel	Ja	8	Geen rol	Voldoende
Casus_07	3	6	Nee	6	0	Voldoende
Casus_08	7	> 10	Nee	7	N/A	Onvoldoende
Casus_09	5	2	Nee	6,5	Beperkt	Onvoldoende
Casus_10	5	2	Nee	6,5	Beperkt	Onvoldoende
Casus_11	5	2	Nee	6,5	Beperkt	Onvoldoende
Casus_12	5	2	Nee	6,5	Beperkt	Onvoldoende
Casus_13	7	3	Nee	9	6	Voldoende
Casus_14	10	Meerdere	Nee	4	4	Onvoldoende
Casus_15	10	Meerdere	Nee	4	4	Onvoldoende
Casus_16	6	6	Ja	9	6,5	Voldoende
Casus_17	4	Veel	Ja	8	1	Voldoende
Casus_18	4		Ja			Voldoende
Casus_19	8	Veel	Nee	8	7	Onvoldoende
Casus_20	7	Weinig	Ja	Laag	Positief	Onvoldoende
Casus_21	7	5	Nee	5	7	Onvoldoende
Casus_22	1	0	Nee	9	9	Onvoldoende
Casus_23	3	0	Nee	Low	8	Voldoende

⁴ Gemarkeerde cellen zijn missende data. Cases met missende data zijn niet in de QCA-analyse meegenomen.

Ruwe Data Realisatiefase

Case Label	Ruwe Data: Instrumenten en Ruimtelijke Kwaliteit					
	Contract	Beheer	Tender	Landschapsarchitect	Cluster Ruimtelijke Kwaliteit	Ruimtelijke Kwaliteit
Casus_01	D&C	Ja	EMVI	Nauw betrokken; Invloedrijk	Invloed 5; Betrokkenheid 4	Sterk verbeterd
Casus_02	D&C	Nee	Beperkt	Op afstand	Invloed 6 (μ); Betrokkenheid 7	Sterk verbeterd
Casus_03	D&C	Nee	Beperkt	Niet betrokken	Invloed 6,5 (μ); Betrokkenheid 8	Lokaal verbeterd; Regionaal verslechterd
Casus_04	E&C	Ja	Beperkt	Op afstand	Invloed 9; Betrokkenheid 8	Sterk verbeterd
Casus_05	E&C					Sterk verbeterd
Casus_06	D&C	Ja	Ja; EMVI	Op afstand	Invloed 8; Betrokkenheid 8	Sterk verbeterd
Casus_07	D&C	Ja	Niet	Op afstand; Weinig invloed	Invloed 6; Betrokkenheid 0	Sterk verbeterd
Casus_08	E&C	Ja	Beperkt	Verschilt voor de verschillende onderdelen van het project; Over het algemeen invloedrijk	Invloed 3,5 (μ); Betrokkenheid 2	Nauwelijks verbeterd aan Brabantse zijde; Verbeterd aan Zeeuwse zijde
Casus_09	PD&C	Nee	Geen EMVI; Harde eis	Op afstand; Weinig invloed	Invloed 4,5 (μ); Betrokkenheid 8	Sterk verbeterd
Casus_10	PD&C	Nee	Geen EMVI; Harde eis	Op afstand; Weinig invloed	Invloed 4,5 (μ); Betrokkenheid 8	Nauwelijks verbeterd
Casus_11	PD&C	Nee	Geen EMVI; Harde eis	Op afstand; Weinig invloed	Invloed 4,5 (μ); Betrokkenheid 8	Verbeterd
Casus_12	PD&C	Nee	Geen EMVI; Harde eis	Op afstand; Weinig invloed	Invloed 4,5 (μ); Betrokkenheid 8	Sterk verbeterd
Casus_13	D&C	Nee	EMVI	Beperkt betrokken	Invloed 5; Betrokkenheid 0	Sterk verbeterd
Casus_14	D&C	Nee	Niet	Betrokken; Gemiddelde invloed	Weinig; Belangrijk	Sterk verbeterd
Casus_15	D&C	Nee	Niet	Betrokken; Gemiddelde invloed	Weinig; Belangrijk	Sterk verbeterd
Casus_16	E&C	Ja	Niet	Op afstand; Weinig invloed	Invloed 5; Betrokkenheid 0	Sterk verbeterd
Casus_17	E&C					Sterk verbeterd
Casus_18	E&C					Sterk verbeterd
Casus_19	D&C	Ja	Ja; EMVI	Betrokken; Gemiddelde invloed	Invloed 8,5 (μ); Betrokkenheid 7	Verbeterd
Casus_20	D&C	Ja	Niet	Niet betrokken	Belangrijke stimulerende rol; Betrokkenheid N/A	Sterk verbeterd binnen projectscope; Algemeen verbeterd
Casus_21	RAW	Nee	Niet	Erg weinig betrokken	Invloed 2; Betrokkenheid 2	Sterk verbeterd
Casus_22	PD&C					Sterk verbeterd
Casus_23	RAW	Nee	Beperkt	Beperkt betrokken	Invloed 8; Betrokkenheid 0	Verbeterd

Bijlage D: Kalibratietabellen

Kalibratie Ruimtelijke Kwaliteit

Uitkomst	Ruwe Data	Onze Kalibratie	Uitleg Kalibratie
<i>Ruimtelijke Kwaliteit Planfase</i>	Archiefdata; data uit de toetsen van de PDR. Er is geen gestandaardiseerde schaal gebruikt door de PDR in de planfase om ruimtelijke kwaliteit te beoordelen. De data bestaan vooral uit kwalitatieve omschrijvingen.	0.0 = onvoldoende 1.0 = voldoende	Omdat er geen gestandaardiseerde schaal is gebruikt en omdat de data kwalitatief van aard zijn, onderscheiden wij twee brede categorieën: onvoldoende en voldoende. Cases zijn op basis van de omschrijvingen van de PDR gecodeerd als 0.0 of 1.0.
<i>Ruimtelijke Kwaliteit Realisatiefase</i>	Archiefdata; data uit de toetsen van de PDR. De PDR heeft voor ieder project vastgesteld in welke mate het project de PKB-doelstelling heeft behaald. Hiervoor is een kwalitatieve 5-puntsschaal gebruikt: sterk verbeterd, verbeterd, nauwelijks verbeterd, niet verbeterd en verslechterd.	0.0 = verslechterd 0.3 = niet verbeterd 0.6 = nauwelijks verbeterd 0.8 = verbeterd 1.0 = sterk verbeterd	Het cross-overpunt is bepaald op 0.6, omdat 'nauwelijks verbeterd' nog steeds een positieve score impliceert, maar niet heel positief. Omdat het programma Ruimte voor de Rivier de verbetering van ruimtelijke kwaliteit als doel heeft, is de score 'niet verbeterd' gekalibreerd als een negatieve score. Projecten waarbij de beoordeling meerdere categorieën omvatte, zijn gekalibreerd door hun kwantitatieve score te middelen (Casus_03, Casus_08 en Casus_20).

Kalibratie Instrumenten Planfase

Instrumenten	Ruwe Data	Onze Kalibratie	Uitleg Kalibratie
<i>Q-Team</i>	Archiefdata; data uit Q-team verslagen. Het instrument is gemeten als het aantal bezoeken c.q. overleggen zoals gedocumenteerd in het eindrapport van het Q-team na de planfase.	<p>0.0 = $\leq 3,5$ bezoeken</p> <p>0.3 = 3,6 tot 6 bezoeken</p> <p>0.7 = 6,1 tot 8,5 bezoeken</p> <p>1.0 = $\geq 8,5$ bezoeken</p>	Omdat er geen gestandaardiseerde schaal bestaat en omdat er geen theoretische verwachtingen geformuleerd kunnen worden over het aantal bezoeken in relatie tot het verbeteren van ruimtelijke kwaliteit, hebben we een clusteranalyse uitgevoerd met Tosmana (Cronqvist, 2016). Als één bezoek meerdere projecten omvatte dan zijn deze bezoeken voor ieder project geteld (Casus_02_03, Casus_09_10_11_12 en Casus_14_15). We hebben verschillende drempelwaarden getest, waarbij zes bezoeken als cross-overpunt naar voren kwam. Omdat het cross-overpunt ambiguïteit betekent, zijn Casus_06 en Casus_16 met zes bezoeken aan de hand van vragenlijstdata verder onderzocht. Dit wees uit dat het belang van de bijdrage van het Q-team in het proces richting ruimtelijke kwaliteit laag was in het geval van Casus_06 (score: 1/10) en hoog in het geval van Casus_16 (score: 7/10). Daarom is Casus_06 gekalibreerd als 0.3 en Casus_16 als 0.7.
<i>Ontwerpateliers</i>	Vragenlijstdata. Projectmanagers zijn gevraagd hoeveel ontwerpateliers zijn georganiseerd, hoe belangrijk deze ateliers waren (op een schaal van 1 tot 10) in het proces richting ruimtelijke kwaliteit en of het aantal georganiseerde ateliers voldoende was.	<p>0.0 = geen ateliers</p> <p>0.7 = weinig maar voldoende (1 tot 3) ateliers</p> <p>1.0 = veel ateliers (≥ 6)</p>	Omdat er geen standaard of minimaal aantal ontwerpateliers was en omdat projectmanagers zowel kwantitatieve als kwalitatieve antwoorden hebben gegeven, onderscheiden we drie brede categorieën. In de projecten met weinig ateliers (1 tot 3 ateliers) gaven projectmanagers consistent aan dat dit voldoende was. Deze projecten zijn dus boven het cross-overpunt gekalibreerd. Projecten met zes ateliers of meer zijn gekalibreerd als 1.0, omdat er een duidelijk gat bestaat tussen de clusters met drie ateliers en met zes ateliers.
<i>Bestuurlijk Commitment</i>	Archiefdata; data uit de beheersovereenkomsten. In de beheersovereenkomsten werd de ruimtelijke kwaliteitsdoelstelling ofwel slechts enkel genoemd (geen verdere specificatie) ofwel verder gespecificeerd.	<p>0.0 = algemene referentie naar de ruimtelijke kwaliteitsdoelstelling</p> <p>1.0 = nadere specificatie van de ruimtelijke</p>	Projecten waar ruimtelijke kwaliteit verdere invulling kreeg, zijn gekalibreerd als 1.0. Projecten waarbij de doelstelling alleen werd genoemd zijn gekalibreerd als 0.0.

		kwaliteitsdoelstelling	
<i>Landschapsarchitect</i>	Vragenlijstdata. Projectmanagers zijn gevraagd op welke manier de landschapsarchitect betrokken was, hoe tevreden zij hiermee waren en in welke mate de landschapsarchitect als integraal onderdeel van het projectteam werd beschouwd (op een schaal van 1 tot 10, waarbij 1 geldt als ad hoc en product-georiënteerd en 10 als integraal en proces-georiënteerd).	0.0 = landschapsarchitect gefocust op product 1.0 = landschapsarchitect gefocust op planproces	Omdat sommige respondenten (Casus_20 en Casus_23) de rol van de landschapsarchitect kwalitatief hebben beoordeeld, maken we alleen onderscheid tussen twee brede categorieën. Projecten met een score van zes of hoger zijn gekalibreerd als 1.0, omdat dit impliceert dat de rol van de landschapsarchitect meer proces- dan product-georiënteerd was. De antwoorden op gerelateerde vragen uit de vragenlijst onderschrijven deze kalibratie.
<i>Cluster Ruimtelijke Kwaliteit</i>	Vragenlijstdata. Projectmanagers zijn gevraagd naar de mate waarin het Cluster Ruimtelijke Kwaliteit een bijdrage heeft geleverd in het proces richting ruimtelijke kwaliteit (op een schaal van 1 tot 10). Additionele vragen gingen in op de specifieke wijzen waarop het Cluster dit deed: het nut van toetsplannen, het gebruik van de helpdeskfunctie en ruimtelijke kwaliteitsplannen.	0.0 = beperkte of negatieve bijdrage (< 6) 1.0 = belangrijke bijdrage (≥ 6)	Omdat sommige respondenten (Casus_06, Casus_09_10_11_12 en Casus_20) een kwalitatieve omschrijving gaven van de betrokkenheid van het Cluster Ruimtelijke Kwaliteit, maken we alleen onderscheid tussen twee brede categorieën. Projecten waarbij de betrokkenheid met een zes of hoger is gewaardeerd, zijn gekalibreerd als 1.0, omdat dit een belangrijke bijdrage in plaats van een beperkte of negatieve bijdrage aangeeft. De data voor Casus_08 was ambigu, maar is gekalibreerd op 0.0 omdat de data niet wees op een duidelijke bijdrage.

Kalibratie Instrumenten Realisatiefase

Instrumenten	Ruwe Data	Onze Kalibratie	Uitleg Kalibratie
<i>Contract</i>	Archiefdata. Er zijn vier verschillende contracttypen gebruikt in Ruimte voor de Rivier: RAW, E&C, D&C en PD&C.	0.0 = RAW 0.3 = E&C 0.7 = D&C 1.0 = PD&C	Het PD&C-contract is het meest integraal (d.w.z. integratie van verschillende projectfasen), gevolgd door het D&C-contract. Deze zijn daarom gekalibreerd als 1.0 en 0.7. E&C-contracten en RAW-contracten zijn weinig integraal, maar de eerste is nog iets meer integraal dan de laatste. Zij zijn daarom op 0.3 en 0.0 gekalibreerd.
<i>Beheer</i>	Vragenlijstdata. Projectmanagers zijn gevraagd of het onderhoudsplan gedurende de realisatiefase nog is bijgewerkt.	0.0 = onderhoudsplan niet bijgewerkt 1.0 = onderhoudsplan bijgewerkt	Als het onderhoudsplan van een project is bijgewerkt dan is dit gekalibreerd als 1.0 Als dit niet is gedaan dan is dit gekalibreerd als 0.0.
<i>Tender</i>	Vragenlijstdata. Projectmanagers zijn gevraagd in welke mate ruimtelijke kwaliteit is opgenomen als criterium in de tenderdocumentatie en of het een EMVI-criterium was.	0.0 = niet opgenomen 1.0 = opgenomen	Als ruimtelijke kwaliteit expliciet als doelstelling in de tenderdocumenten als EMVI-criterium of op een andere manier als harde eis was opgenomen dan is dit gekalibreerd als 1.0. Als dit niet het geval was dan is dat gekalibreerd als 0.0.
<i>Landschapsarchitect</i>	Vragenlijstdata. Projectmanagers zijn gevraagd of en op welke manier de landschapsarchitect betrokken was in het project, hoe groot hun invloed is geweest in het proces richting ruimtelijke kwaliteit (op een schaal van 1 tot 10) en hoe goed de relatie van de landschapsarchitect was met de private partij (op een schaal van 1 tot 10).	0.0 = geen of beperkte invloed van een landschapsarchitect 1.0 = veel of sterke invloed van een landschapsarchitect	Omdat de respondenten de vragen op een verschillende manier hebben beantwoord, maken we onderscheid tussen twee brede categorieën. Als de landschapsarchitect niet of een beperkte invloed had dan is dit gekalibreerd als 0.0. Als de landschapsarchitect veel of sterke invloed had dan is dit gekalibreerd als 1.0.
<i>Cluster Ruimtelijke Kwaliteit</i>	Vragenlijstdata. Projectmanagers zijn gevraagd in welke mate het Cluster Ruimtelijke Kwaliteit betrokken was bij het proces richting ruimtelijke kwaliteit en in welke mate het Cluster invloed had op het daadwerkelijk bereiken van ruimtelijke kwaliteit (beiden op een schaal van 1 tot 10). In aanvulling hierop zijn ook vragen gesteld over specifieke middelen die het Cluster in heeft gezet, waaronder een helpdesk en programma brede bijeenkomsten.	0.0 = niet betrokken, geen invloed (≤ 6) 1.0 = betrokken, invloed (> 6)	Omdat sommige respondenten een kwalitatieve beschrijving gaven (Casus_14, Casus_15 en Casus_20), hebben we een onderscheid gemaakt tussen twee categorieën. De kwantitatieve scores met betrekking tot betrokkenheid en invloed zijn uitgemiddeld. Op basis hiervan zijn cases met een score hoger dan zes gekalibreerd als 1.0.

Bijlage E: Gekalibreerde Datatabel⁵

Case Label	Ruimtelijke Kwaliteit		Instrumenten Planfase					Instrumenten Realisatiefase				
	Planfase	Realisatiefase	Q-Team	Ontwerpateliers	Bestuurlijk Commitment	Landschapsarchitect	Cluster RK	Contract	Beheer	Tender	Landschapsarchitect	Cluster RK
Casus_01	1.0	1.0	0.0		0.0			0.7	1.0	1.0	1.0	0.0
Casus_02	1.0	1.0	1.0	0.7	0.0	0.0	0.0	0.7	0.0	0.0	0.0	1.0
Casus_03	0.0	0.4	1.0	0.0	0.0	1.0	0.0	0.7	0.0	0.0	0.0	1.0
Casus_04	1.0	1.0	0.3	0.7	1.0	1.0	1.0	0.3	1.0	0.0	0.0	1.0
Casus_05	1.0	1.0	0.0		1.0			0.3				
Casus_06	1.0	1.0	0.3	1.0	1.0	1.0	0.0	0.7	1.0	1.0	0.0	1.0
Casus_07	1.0	1.0	0.0	1.0	0.0	1.0	0.0	0.7	1.0	0.0	0.0	0.0
Casus_08	0.0	0.7	0.7	1.0	0.0	1.0	0.0	0.3	1.0	0.0	1.0	0.0
Casus_09	0.0	1.0	0.3	0.7	0.0	1.0	0.0	1.0	0.0	1.0	0.0	1.0
Casus_10	0.0	0.6	0.3	0.7	0.0	1.0	0.0	1.0	0.0	1.0	0.0	1.0
Casus_11	0.0	0.8	0.3	0.7	0.0	1.0	0.0	1.0	0.0	1.0	0.0	1.0
Casus_12	0.0	1.0	0.3	0.7	0.0	1.0	0.0	1.0	0.0	1.0	0.0	1.0
Casus_13	1.0	1.0	0.7	0.7	0.0	1.0	1.0	0.7	0.0	1.0	0.0	0.0
Casus_14	0.0	1.0	1.0	0.7	0.0	0.0	0.0	0.7	0.0	0.0	1.0	0.0
Casus_15	0.0	1.0	1.0	0.7	0.0	0.0	0.0	0.7	0.0	0.0	1.0	0.0
Casus_16	1.0	1.0	0.7	1.0	1.0	1.0	1.0	0.3	1.0	0.0	0.0	0.0
Casus_17	1.0	1.0	0.3	1.0	1.0	1.0	0.0	0.3				
Casus_18	1.0	1.0	0.3		1.0			0.3				
Casus_19	0.0	0.8	0.7	1.0	0.0	1.0	1.0	0.7	1.0	1.0	1.0	1.0
Casus_20	0.0	0.9	0.7	0.7	1.0	0.0	1.0	0.7	1.0	0.0	0.0	0.0
Casus_21	0.0	1.0	0.7	0.7	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Casus_22	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	1.0	1.0	1.0				
Casus_23	1.0	0.8	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

⁵ Gemarkeerde cellen zijn missende data. Cases met missende data zijn niet in de QCA-analyse meegenomen.

Bijlage F: Resultaten QCA

Resultaten Instrumenten Planfase

	Pad 1	Pad 2	Pad 3
<i>Q-Team</i>	□		□
<i>Ontwerpateliers</i>	■	■	□
<i>Bestuurlijk Commitment</i>	■	■	□
<i>Landschapsarchitect</i>	■	■	□
<i>Cluster Ruimtelijke Kwaliteit</i>		■	■
Ruwe Coverage	0.300	0.212	0.125
Unieke Coverage	0.175	0.087	0.125
Consistentie	1.000	1.000	0.769
<i>Cases</i>	Casus_06, Casus_17; Casus_04	Casus_04; Casus_16	Casus_23
Coverage Oplossing: 0.512			
Consistentie Oplossing: 0.932			

Resultaten Instrumenten Realisatiefase

	Pad 1	Pad 2	Pad 3	Pad 4	Pad 5 (M1)	Pad 6	Pad 7	Pad 8	Pad 9 (M2)
<i>Contract</i>	□	□		■	■	□	■	■	■
<i>Tender</i>	□	□	□	■	■	□	■	□	■
<i>Beheer</i>	■	■	■	■	■		□	□	
<i>Landschapsarchitect</i>	□		□	■		□	□	■	□
<i>Cluster Ruimtelijke Kwaliteit</i>		□	□		■	□		□	■
Ruwe Coverage	0.118	0.118	0.171	0.082	0.082	0.182	0.241	0.082	0.241
Unieke Coverage	0.041	0.041	0.094	0.041	0.041	0.106	0.241	0.082	0.041
	(M1)	(M1)	(M1)	(M1)		(M1)	(M1)	(M1)	
	0.041	0.041	0.094	0.082		0.106	0.041	0.082	
	(M2)	(M2)	(M2)	(M2)		(M2)	(M2)	(M2)	
Consistentie	1.000	1.000	0.967	1.000	1.000	0.939	0.872	1.000	0.872
<i>Cases</i>	C_16; C_04	C_16; C_08	C_16; C_07, C_20	C_01; C_19	C_06; C_19	C_21, C_23; C_16	C_13; C_09, C_10, C_11, C_12	C_14, C_15	C_09, C_10, C_11, C_12; C_06
Coverage Oplossing Model 1: 0.806									
Consistentie Oplossing Model 1: 0.938									
Coverage Oplossing Model 2: 0.806									
Consistentie Oplossing Model 2: 0.938									

Bijlage G: Respondentenlijst

Interviews Projectniveau

Respondent	Functie	Datum
Dijkverbetering Amer Donge (Casus_23)		
Kees Verbart	Projectmanager, technisch manager en omgevingsmanager Waterschap Brabantse Delta voor de plan- en realisatiefase	21 juni 2017
Marjolijn Ransijn	Riviertakmanager voor de plan- en realisatiefase	12 juli 2017
Robbert de Koning	Landschapsarchitect voor de planfase	14 juli 2017
Rick Kasbergen	Aannemerscombinatie GMB Civiël/Oldenkamp	14 juli 2017
Ruimte voor de Rivier IJsseldelta Zomerbedverdieping (Casus_19)		
Yttje Feddes	Voorzitter lokaal Q-team voor de realisatiefase	6 juli 2017
Pieter Schengenga	Landschapsarchitect voor de plan- en realisatiefase	6 juli 2017
Dirk-Jan Zwemmer	Projectmanager aannemerscombinatie Isala Delta	
Bert Flach	Projectmanager voor de planfase (zomerbedverlaging en uiterwaardeninrichting)	10 juli 2017
Jacco Zwemer	Projectmanager Rijkswaterstaat voor de realisatiefase	17 juli 2017
Liezelotte Nagtegaal	Landschapsarchitect voor de planfase (zomerbedverlaging)	21 juli 2017
Ruimte voor de Rivier Deventer (Casus_16)		
Jeroen de Jong	Landschapsarchitect voor de plan- en realisatiefase	21 juni 2017
Hans Heilen	Projectmanager voor de planfase en deels voor de realisatiefase	22 juni 2017
Theo de Bruijn	Voorzitter lokaal Q-team voor de planfase	23 juni 2017
Wim van Vilsteren	Omgevingsmanager Waterschap Drents Overijsselse Delta voor de realisatiefase	23 juni 2017
Marc Daan	Aannemerscombinatie IJsselfront	27 juni 2017
Ontpoldering Noordwaard (Casus_o6)		
Ralph Gaastra	Communicatieadviseur voor de planfase en omgevingsmanager voor de realisatiefase	19 juni 2017
Robbert de Koning	Landschapsarchitect voor de plan- en realisatiefase	19 juni 2017
Marc Daan	Aannemerscombinatie Noordwaard	27 juni 2017
Yolande van der Meulen	Projectmanager Rijkswaterstaat voor een deel van de plan- en realisatiefase	11 juli 2017
Jacco Zwemer	Projectmanager Rijkswaterstaat voor de realisatiefase	11 juli 2017

Interviews Programmaniveau

Respondent	Functie	Datum
Yttje Feddes	Voormalig Rijksadviseur voor het Landschap, toezicht op Q-team	6 juli 2017
Cor Beekmans	Afdelingshoofd Rijkswaterstaat voor riviertakmanagement en kennismanagement	13 juli 2017
Ingwer de Boer	Voormalig Programmadirecteur bij Rijkswaterstaat	20 juli 2017
Regina Havinga	Coördinator van het Cluster Ruimtelijke Kwaliteit	21 juli 2017

